

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN
GERENCIA GUBERNAMENTAL**



**MODELO DE SISTEMA DE
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE OYOTÚN**

POR:

**MAURICIO MARCELO LOPEZ FERNANDEZ
MARIA GUADALUPE SALGARRIAGA NEGRO**

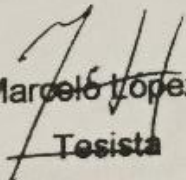
PIURA - 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSTGRADO

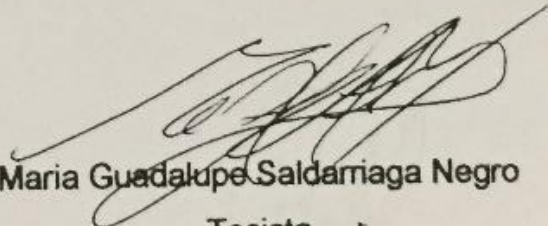


**“Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la
Municipalidad Distrital de Oyotún”**

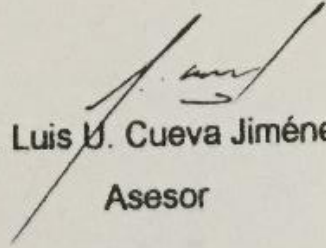
LOS SUSCRITOS DECLARAN QUE LA PRESENTE TESIS ES ORIGINAL,
EN SU CONTENIDO Y FORMA


Mauricio Marcelo López Fernández

Tesista


Maria Guadalupe Saldarriaga Negro

Tesista


Dr. Luis M. Cueva Jiménez

Asesor

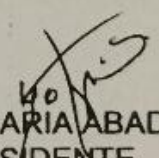
UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

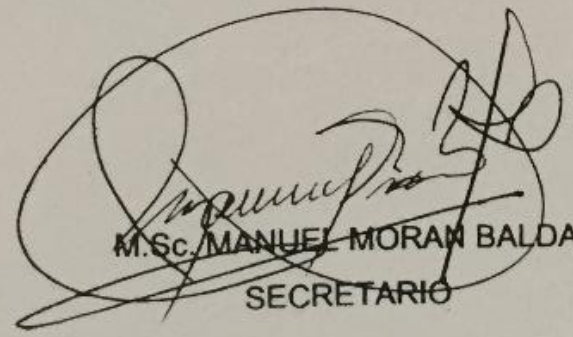
ESCUELA DE POSTGRADO

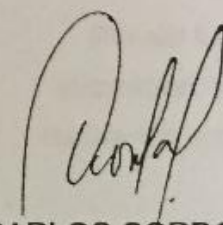


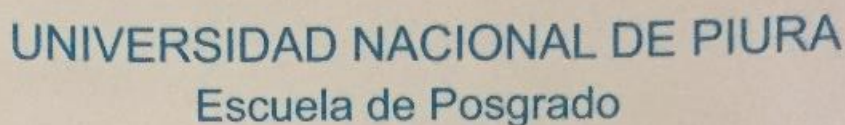
**“Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la
Municipalidad Distrital de Oyotún”**

APROBADA EN CONTENIDIO Y ESTILO POR:


DRA. YOJANI MARIA ABAD SULLON
PRESIDENTE


M.Sc. MANUEL MORAN BALDA
SECRETARIO


DR. CARLOS CORDOVA CALLE
VOCAL

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION**

Esquina Jr. Tacna / Jr. Apurímac, Apartado Postal 295 - Telef.: 073-328834 - E-mail: postgrado@unp.edu.pe
<http://www.unp.edu.pe/unp/postgrado> - Piura - Perú
<http://www.epg-unp.com/moodle/>

DEDICATORIA

EN FORMA ESPECIAL
A NUESTROS QUERIDOS PADRES

SR. ENRIQUE LOPEZ PUICON
SRA. BARBARA M. FERNANDEZ PAZ
SR. ANGEL SALDARRIAGA TABOADA
SRA. MARINA NEGRO SILVA

Por concebarnos y desarrollar en nosotros un espíritu
en valores y amor.

Por su amor, dedicación y apoyo incondicional y
enseñarnos a vivir en amor y unidad familiar.

De Guadalupe:
A MI ESPOSO E HIJO
Carlos y Carlos Calle

Por ser fuente de
inspiración, apoyo y
motivación constante

AGRADECIMIENTO

A DIOS SOBRE TODO

A NUESTROS QUERIDOS PADRES

Al Dr. Luis Cueva Jiménez,
por brindar con su experiencia y
profesionalismo el asesoramiento
oportuno y eficiente en todo el proceso
de elaboración de la presente tesis.

A nuestros profesores de la Maestría en
Administración de la Promoción IX por su
colaboración muy importante en la
formación como maestritas y en el
desarrollo de la tesis.

Contenido

RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I: MARCO INSTITUCIONAL, NORMATIVO Y REFERENCIAL.....	3
1.1. DESCRIPCION GENERAL DEL MUNICIPIO DE OYOTÚN	3
1.1.2 Región Geográfica, Altura y Clima	3
1.1.3. Temperatura	4
1.1.4. Relieve y Extensión del Territorio.....	4
1.1.5. Población	4
1.1.6. Pobreza e IDH.....	5
1.1.7. Población Económicamente Activa (PEA).....	6
1.1.8. Vocación Productiva	6
1.1.9. Temas Medioambientales	7
1.1.10. Acondicionamiento Territorial	7
1.1.11. Carreteras	8
1.1.12. Problemática del distrito	9
1.2. LA INSTITUCION MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTUN - MDO	10
1.2.1. Origen y Creación	10
1.2.2. Organización	10
1.2.3. Objetivo.....	11
1.2.4. Finalidad	11
1.2.5. Funciones	11
1.2.6. Estructura Orgánica	11
1.2.7. Suscripción de Convenios.....	14
1.3. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	14
1.3.1. Marco Institucional	15
1.3.2. El D.S. N°004-2043-PCM.....	16
1.3.3. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública.....	19
1.3.4. Agenda de Modernización para las Municipalidades	23
2.3.5. Iniciativas de modernización en la municipalidades	24
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	26
2.1.1. La Gestión por Procesos	27
2.1.2. La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional.....	29
2.1.3. Definición de procesos	32
2.1.4. Concepto de Enfoque de Gestión por Procesos.....	34
2.1.5. Concepto de Gestión.....	34
3.1.6. Principios para la Gestión por Procesos.....	35
2.1.7. Factores de Éxito para la Gestión por Procesos.....	37
2.1.8. Definición de Gestión por Procesos	39
2.1.9. Ventajas de la Gestión por Procesos	39
2.1.10. Modelo para el diseño, e implantación de la Gestión por Procesos	40
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	41
2.2.1. Gestión por Procesos y Administración de la Calidad Total	41
2.2.2. Sostenibilidad de la Gestión por Procesos: la Mejora Continua.....	43
2.2.3. Gestión por Procesos ausente en la Investigación de la Administración Pública Peruana	46

2.2.4. Gestión por Procesos en el Sector Público y Tecnologías de Información y Comunicación	47
2.2.5. Beneficios de la Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos	48
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1. PROBLEMÁTICA	50
3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	51
3.2.2. Problemas Específicos	51
3.3. HIPÓTESIS	51
3.3.1. Hipótesis General	51
3.3.2. Hipótesis Específica	51
3.4. IMPORTANCIA	52
3.5. JUSTIFICACION	52
3.5.1. Justificación Afectiva	52
3.5.2. Justificación Legal - Normativa	52
3.5.3. Justificación Económica	53
3.5.4. Justificación Institucional	53
3.6. OBJETIVOS	53
3.6.1. Objetivo General	53
3.6.2. Objetivos Específicos	53
3.6.3. Características de la metodología a seguir	54
3.6.4. Diagnóstico mediante Metodología de Opciones Prioritarias	55
3.6.5. Identificación procesos, subprocesos y procedimientos asociados	55
3.6.6. Levantamiento y mapeo de procesos	56
3.6.7. Análisis de procesos	57
3.6.8. Propuesta de optimización.	58
3.6.9. Expedición y Aplicación	58
3.6.10. Mejoramiento Continuo	59
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTUN.....	60
4.1. Secretaria General	60
4.2. Gerencia Municipal	60
4.3. Recursos Humanos	61
4.5. Abastecimiento	62
4.6. Tesorería	63
4.7. Contabilidad	63
4.8. Caja y Rentas	63
4.8.1. Caja	64
4.8.2. Rentas	64
4.9. Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR)	64
4.10. Registro Civil	65
4.11. DEMUNA	67
4.12. Unidad de Focalización de Hogares	68
4.13. Programas Sociales	68
4.14. Gestión de Apoyo a la Población	68
4.15. El enfoque de Procesos en Abastecimiento - Un caso específico	71
CAPITULO V: PROPUESTA DEL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CON ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS	75
CONTENIDO Y ALCANCE DEL REGLAMENTO	75
Contenido	75

Alcance	75
DISPOSICIONES GENERALES.....	76
Naturaleza Jurídica	76
Jurisdicción	76
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINALIDAD	76
Misión	76
Visión.....	76
Finalidad	77
OBJETIVO.....	77
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES	78
MACRO PROCESOS	79
BASE LEGAL	81
ESTRUCTURA ORGÁNICA	82
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTUN.....	82
MACROPROCESO ESTRATÉGICO	84
PROCESOS DE GOBIERNO	84
PROCESO DE GESTION ORGANIZACIONAL	85
PROCESO DE GOBIERNO EN LA ALTA DIRECCIÓN.....	86
ORGANOS DE GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN	86
Órganos de Gobierno.....	86
Concejo Municipal.....	86
Alcaldía	87
ÓRGANO DE SOPORTE DE GOBIERNO	87
Secretaría General.....	87
ÓRGANO DE ALTA DIRECCIÓN	88
Gerencia Municipal	88
MACROPROCESO DE SOPORTE	91
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	91
Oficina de Recursos Humanos.....	92
Oficina de Abastecimiento	93
Almacén.....	94
Oficina de Tesorería	95
Oficina de Caja y Rentas	95
MACROPROCESO AGREGADOR DE VALOR	96
PROCESOS DE GESTION DE SERVICIOS SOCIALES Y PUBLICOS	96
PROCESO DE GESTION DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	98
ORGANOS DE EJECUCION.....	100
Sub Gerencia de Servicios Sociales y Públicos	100
Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR) ..	101
CAPÍTULO VI.....	103
CICLO DE LA MEJORA CONTINUA PDCA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTÚN.....	103
6.1. El Ciclo de Mejora Continua: Planear - Desarrollar - Chequear - Actuar (PDCA).....	103
6.1.1. PLANIFICACIÓN (P - PLAN).....	103
6.1.2. EJECUCIÓN (D - DO)	108
6.1.3. CONTROL (C - CHECK)	109
6.1.4. AJUSTE (A- ACT)	111

6.2. ¿CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO? EL CASO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO.....	112
6.2.1. Asignar y comunicar la misión y objetivos del proceso.	112
6.2.2. Fijar los límites del proceso.	112
6.2.3. Planificar el proceso	112
6.2.4. Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos.	114
6.2.5. Asegurar la disponibilidad de recursos.	116
6.2.6. Ejecutar el proceso de manera controlada.	117
6.2.7. Medición y seguimiento.....	117
6.2.8. Mejora continua.....	118
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFIA	123

RESUMEN

La composición política de la Municipalidad Distrital de Oytún, ente de gobierno del distrito del mismo nombre, el mismo que se encamina a celebrar sus noventa años de existencia, aun no consigue establecerse como el ente que haya posibilitado abordar procesos de cambio que de soluciones eficaces a las demandas que requiere el ciudadano.

El entorno -cada vez más cambiante- hace que el ciudadano perciba cada más la necesidad de contar con gobiernos locales que trabajen en red, mejorando e incrementando el capital social, como uno de los factores de desarrollo sobre el que la actividad municipal puede incidir.

No se trata sólo de trabajar para los ciudadanos sino con los ciudadanos, incorporando, cuando menos, su visión y perspectiva en la prestación de aquellos nuevos servicios que posibilitan los avances tecnológicos de este siglo.

En este contexto es que se pretende abordar la presente investigación, con la finalidad de aumentar el valor para el ciudadano de los diversos procesos desarrollados por la Municipalidad Distrital de Oytún. El objetivo es formular una propuesta de Gestión por Procesos siguiendo la experiencia desarrollada en Colombia por la Alcaldía de Soacha - Cundinamarca, y que se manifiesta en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancayo, cuyo ROF ha sido elaborado con un Enfoque de Gestión por Procesos.

Para ello, se han desarrollado los siguientes capítulos: i) Marco institucional, normativo y referencial, que comprende una descripción del distrito de Oytún, la Municipalidad Distrital de Oytún, y los esfuerzos de modernización de la gestión pública; el capítulo ii) Marco teórico, desarrolla la gestión por procesos, y su aplicación en la administración pública; el capítulo iii) trata la metodología de investigación, comprendiendo el problema, las hipótesis, importancia, justificación y objetivos; en el capítulo iv) se reporta el diagnóstico de procesos de la Municipalidad Distrital de Oytún correspondiente a las diversas unidades

orgánicas de dicha institución, asimismo se incorpora el enfoque de procesos en una unidad específica como lo es abastecimientos; finalmente, el capítulo v) reporta la Propuesta del ROF con enfoque de Gestión por Procesos; para finalizar con la bibliografía relevante utilizada para desarrollar la presente investigación.

CAPITULO I: MARCO INSTITUCIONAL, NORMATIVO Y REFERENCIAL

1.1. DESCRIPCION GENERAL DEL MUNICIPIO DE OYOTÚN

1.1.1. Ubicación y Creación

Región: Lambayeque, Provincia: Chiclayo, y Distrito: Oyotún. Se encuentra a 83.70 Km., y a dos horas de la ciudad de Chiclayo y a 50 km. Aproximadamente y a 1 hora de Cayaltí.

Los limites del distrito son: por el Norte, Distrito de Chongoyape; por el Sur: Distrito Nueva Arica; por el Este: Distrito Niepos y Distrito La Florida; y por el Oeste: Distrito Cayaltí y Distrito Pucalá.

La capital del distrito es el pueblo de Oyotún, situado en la margen izquierda del río Zaña a 200 metros de altitud sobre el nivel del mar, Latitud Sur 6° 50' 52.5" y 79° 18' 3.4 "de Longitud Occidental. La capital del distrito es el pueblo de *Oyotún*; políticamente y para su administración está conformado por 13 Caseríos y varios centros poblados.

De acuerdo con la información que reporta el portal web de la Municipalidad de Oyotún¹, el distrito fue creado por ley 5290 del 23 de noviembre de 1925.

1.1.2 Región Geográfica, Altura y Clima

El pueblo de Oyotún se encuentra entre la costa o Chala y la Yunga Fluvial. Se ubica a 200 m.s.n.m. Su clima es cálido templado, con esporádicas precipitaciones en verano.

¹ Municipalidad Distrital de Oyotún. 2013. Portal Municipal del Perú. http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/1241/entidad/pm_municipalidad.asp Consultado el 16/11/2013.

Factores del Clima en el distrito son fundamentalmente: la altitud sobre el nivel del mar (200m.s.n.m.); la configuración del terreno ya que presenta una parte de su suelo llano y otra parte accidentado, por los contrafuertes andinos y cerros que estrechan el valle del río Zaña existiendo numerosas quebradas, pequeños cañones.

1.1.3. Temperatura

Medio anual: 23° C primavera. Máxima: 35° C verano. Mínima: 17° C invierno y otoño.

1.1.4. Relieve y Extensión del Territorio

El distrito tiene una parte de suelo llano y otra parte accidentado, por los contrafuertes andinos y cerros que estrechan el valle del río Zaña. Existiendo números quebradas, pequeños cañones y pasos. Tiene una superficie de 488.81 km². y una población de 8.335 habitantes, lo que determina una densidad de 17 habitantes por km².

1.1.5. Población

La evolución de la población del distrito de Oytún muestra las siguientes características reportadas por la Municipalidad de Chiclayo, elaboradas en base a la información proporcionada por el INEI - Censos Nacionales 1981 - 1993 - 2007²:

Evolución de la población del distrito de Oytún

Población Total Censada			Incremento		Tasa de Crecimiento %		Proyecciones		
1981	1993	2007	1981-93	1993-07	1981-93	1993-07	2014	2019	2024
8297	10452	9954	2155	-498	1.9	-0.3	9744	9594	9444

Fuente: Municipalidad Provincial de Chiclayo. 2010. Plan de Acondicionamiento Territorial.

2010-2020. Capítulo III: Diagnóstico. Pág. 12.

² Municipalidad de Chiclayo. 2010. Plan de Acondicionamiento Territorial. PAT 2010-2020. Provincia de Chiclayo. Capítulo III: Diagnóstico. Pág. 12.

La evolución de la población de Oyotún ha sido creciente entre 1981 al 1993; apreciándose luego una disminución en el período 1993-2007, que, consideramos continúa debido al fenómeno de la migración del campo a la ciudad que nuestro país alienta. De hecho, al comparar la condición urbana y rural del distrito, apreciamos que a 1993, la población urbana era del 48.56%, y la rural 51.44%; esta situación cambia al 2007, con una población urbana del 55.4%, y rural del 44.56%³, de la población total. Con todo ello, el distrito sólo aporta el 1.31% de la población provincial. Una consecuencia inmediata de lo antes expuesto es la baja densidad poblacional del distrito: 22 habitantes por km².

1.1.6. Pobreza e IDH

Con respecto a las condiciones de pobreza e Índice de Desarrollo Humano, es relevante tratar lo reportado por el INEI⁴:

Oyotún. Población y condiciones de Pobreza: 2009.

Ubigeo	Población	Pobre (%)			No Pobre	Coef. Var. pobreza Total	Ubicación de Pobreza Total
		Total Pobres	Extremo	No Extremo			
140110	10,395	28.9	2.7	26.2	71.1	4.6	1,434

Oyotún. Incidencia, brecha y severidad de la Pobreza Total: 2009.

UBIGEO	Indicadores FGT (%)			Ubicación de Pobreza Total
	Incidencia FGT0	Brecha FGT1	Severidad FGT2	
140110	28.9	5.9	1.8	1,434

Oyotún. Índice de desigualdad: 2009.

UBIGEO	Coeficiente de Gini	Índices de Desigualdad		
		E(0)	E(1)	E(2)
140110	0.26	0.11	0.12	0.14

³ Municipalidad de Chiclayo. 2010. Plan de Acondicionamiento Territorial. PAT 2010-2020. Provincia de Chiclayo. Capítulo III: Diagnóstico. Pág. 16.

⁴ INEI - UNFPA. 2010. Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009. El enfoque de la pobreza monetaria. INEI. Lima. 288 Págs.

1.1.7. Población Económicamente Activa (PEA)

En lo referente a la PEA, la Municipalidad Provincial de Chiclayo (2010, 19) reporta lo siguiente: Durante el último período intercensal (1993-2007), el distrito de Oytún no muestra mayor modificación en su PEA, sólo se incrementó en 3%, pasando de 3,167 en 1993, a 3,234 en el año 2007.

1.1.8. Vocación Productiva

La misma Municipalidad Provincial de Chiclayo (2010, 23) refiere acerca de los recursos que orientan la vocación productiva a nivel de distritos durante el 2007, de los cuales Oytún muestra los siguientes:

Recursos disponibles a nivel del Distrito de Oytún - 2007

Suelo Agrícola (*)	Pastos (*)	Vacunos (*)	Bosques
6,200	15	1,792	0

Fuente: Municipalidad Provincial de Chiclayo. 2010. Plan de Acondicionamiento Territorial. 2010-2020. Capítulo III: Diagnóstico. Pág. 23. (*) Campaña agrícola 2006-2007. Al año 2007.

Oytún forma parte de un eje de integración económica, donde se encuentran flujos comerciales y laborales, pues es un núcleo alto de cuenca, eminentemente agrario. Sin embargo, se puede beneficiar de la explotación agraria y ganadera, la explotación de recursos turísticos y el uso del bosque húmedo⁵. Hasta la fecha la actividad turística ha sido vista sólo como una actividad complementara, debido a la presencia de geóglifos; por lo que se requiere del ordenamiento del espacio urbano, y la mejora de los servicios públicos.

Presenta suelos aptos para el cultivo. Flora propia de las riberas del río donde crecen sauce, pájaro bobo, huarangos, carrizos, caña brava, guayaquil, pasallos, chilcos, cola de caballo, gramalote y otras hierbas. También flora arbustiva en los sectores húmedos, y otra rala, compuesta de cactus, chilcos, zapotes, en los lugares secos. Su fauna es variada. Encontramos zorro, pumas, venados,

⁵ Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) - Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). 2009. *Planificación y Presupuesto Participativo Distrital: La experiencia de Lambayeque*.

mucas, palomas, guardacaballos, peches, jilgueros, golondrinas, pericos, loros, gallinazos, tordos, y gran variedad de insectos. En el río tenemos lifes, cascafes, mojaras, camarón, sapo, águila de Oyotún, el búho de la Compuerta, etc., sin olvidar lo que significa el que sea sede de una gran herencia arqueológica.

1.1.9. Temas Medioambientales

Como problema ambiental se reportan los referentes a la evacuación de los residuos sólidos urbanos. En términos concretos se trata del vertedero donde se realiza la disposición final de los RSU de Oyotún: Se ubica en la zona oeste del distrito, cerca al cerro La Gruta, distante a 5 km. de la ciudad, es una superficie de 5 has. cuya propiedad no es municipal, y tiene una antigüedad de 18 años. Sin duda un reto para cualquier gestión que se pretenda sostenible en términos ambientales.

De acuerdo con Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA)⁶, del Ministerio del Ambiente, mediante Resolución Ministerial N° 011-2012-MINAM, se Declara la Zona Reservada Udimá. La zona reservada Udimá cuenta con una superficie de 30,503.45 has., las cuales se encuentran ubicadas entre las cuencas del río Zaña y Chancay-Lambayeque, entre los distritos de Catache en la provincia de Santacruz y los distritos de Calquis y La Florida en la provincia de San Miguel, en Cajamarca; así como en el distrito de Oyotún, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

1.1.10. Acondicionamiento Territorial

En la "Propuesta de Acondicionamiento del Territorio"⁷ de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (2010), expresa en su Modelo de Acondicionamiento Territorial, que hay cuatro grandes áreas geoeconómicas convocación territorial homogénea: el área agroindustrial, el área turístico costanera, el área de

⁶ MINAM. SINIA. 2010. R.M. N°011-2010. *Declaran la Zona Reservada Udimá*. En: <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=161&verPor=tema&idTipoElemento=15&idTipoFuente=> Consultada. 15/11/2013.

⁷ Municipalidad Provincial de Chiclayo. 2010b. *Propuesta de Acondicionamiento del Territorio*. Del Proyecto "Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo", 17 Págs.

comercio y servicios, y el área turístico arqueológica; donde se encuentran el centro y núcleos de funciones diversas, articulado por el sistema vial provincial. Es precisamente en la primera, el área agroindustrial donde se encuentran dos centros de biodiversidad, al norte en el distrito de Chongoyape "Chaparrí" y al sur en el distrito Oyotún "Udima".

En la propuesta General de zonificación del territorio provincial de Chiclayo⁸, se propone como son más productivas, aquellas con mayor aptitud para desarrollar determinada actividad, las de uso agropecuario, especialmente como tierras de protección, pastoreo y cultivos en limpio, a las del distrito Oyotún, por la calidad agrológica baja. Estas áreas cuentan con gran valor productivo, y reúne condiciones apropiadas para el cultivo de diversas especies entre ellas el arroz maíz y la caña de azúcar, sin dejar de lado a las legumbres que permiten diversificar la actividad agrícola.

En el mismo reporte (MPCH, 2010b, 10) se refiere a la actividad acuícola, que se puede desarrollar aprovechando los recursos que brindan los principales ríos que cruzan la provincia, que ofrecen las condiciones para la cría y pesca del camarón de río y en las partes altas de la provincia la cría y pesca de la tilapia, life y cashca, trucha, así como en embalses o represas artificiales como en el caso de las represas Campana y San Luis en el distrito de Oyotún.

Finalmente, la Municipalidad Provincial de Chiclayo (2010b, 13), en materia de reforestación, propone crear un área de recuperación de bosques y bosque seco de montaña que en la actualidad se está perdiendo debido a la tala indiscriminada, contaminación y depredación de los ecosistemas naturales en esa zona. Por lo que involucra a los distritos de Chongoyape, Oyotún, Pátapo, Pucallá, Nueva Arica y Cayaltí, en esta tarea.

1.1.11. Carreteras

⁸ Municipalidad Provincial de Chiclayo. 2010. *Propuesta de Acondicionamiento del Territorio*. Del Proyecto "Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo", Pág. 9.

En materia de carreteras, es la correspondiente a Chiclayo - Reque - Mocupe - Zaña - La Viña - Nueva Arica - Oytún, una carretera de categoría departamental, muy importante por ser transversal al departamento, particularmente los últimos cuatro tramos. Carretera que, pese a su importancia muestra tramos asfaltados, y otros sólo afirmados.

1.1.12. Problemática del distrito

El Distrito de Oytún durante el 2014, presentaba como diagnóstico de la problemática del distrito:

En el ámbito familiar: existen familias donde hay niños y adultos que cuentan con graves signos de desnutrición debido a una mala alimentación. Existen familias donde las mujeres y los niños por parte del padre o viceversa, reciban maltratos físicos, y por falta de información no saben dónde acudir.

Muchas de las casas con las que cuentan las familias no cuentan con título de propiedad.

En educación: el distrito tiene una tasa de analfabetismos del 13 %. El principal problema es carecer de un centro de Educación Superior o Técnica donde los alumnos que culminan su Secundaria puedan seguir con sus estudios.

En salud: los médicos asignados tanto en el MINSA o en ESSALUD, no son suficientes para la atención de un distrito que cada día cuenta con mayor población. Los medicamentos solicitados en los centros de salud por lo cual el paciente tiene que hacer un gasto extra y si no cuenta con dinero pues pone en grave riesgo su estado de salud. Cuando hay que atender casos de emergencia en caso de enfermedades graves y el paciente tiene que ser trasladado a la ciudad de Chiclayo, no se cuenta con un fondo para la movilidad (combustible) y la ambulancia con la que cuenta está muchas veces en reparación.

En los deportivos: es un problema nunca enfocado por los anteriores gobiernos municipales, ya que no contamos con instalaciones oportunas para que la juventud se desarrolle deportivamente y se aleje de los vicios y delincuencia.

Oyotún es uno de los distritos de Chiclayo con menor cobertura de redes de agua potable. Al 2010, el 58.31% de su población no cuenta con cobertura de redes⁹ a cargo de EPSEL SA, que es la EPS que sirve al 60.37% de la población provincial. En materia de alcantarillado, en el 2010, Oyotún contaba con una cobertura de sólo el 54.01%

Un factor de perturbación municipal lo fue el proceso de revocatoria, que tuvo como principal manifestación las elecciones del 07 de julio del 2013, donde se revocó al ex-alcalde de Oyotún Segundo Teodoro Vargas Pérez. En su lugar fue elegida como alcaldesa, Yojhana Iglesias Ramírez / Pedro Morales. En junio de 2013, se desarrollaron los talleres informativos con alcaldes.

Oyotún, enfrenta el hecho que distrito cajamarquino Catache, pretende anexar caseríos de Oyotún: Pan de Azúcar, Macuaco y Espinal¹⁰.

El CONAM¹¹ reporta a la I.E. José Abelardo Quiñones, de oyotún, como Escuela Ambiental, del Sistema de Gestión Ambiental Escolar. En Febrero del 2006, el Diario La Industria de Chiclayo publicó: "Colegio de Oyotún - Lambayeque gana Premio CONAM por el Desarrollo Sostenible en el Sector Académico".

1.2. LA INSTITUCION MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTUN - MDO

1.2.1. Origen y Creación

La Municipalidad Distrital de Oyotún entra en vigencia mediante Ley N° 5290, con fecha 23 de Noviembre de 1925.

1.2.2. Organización

⁹ Municipalidad de Chiclayo. 2010. Plan de Acondicionamiento Territorial. PAT 2010-2020. Provincia de Chiclayo. Capítulo III: Diagnóstico. 63 Págs.

¹⁰ RPP. 2013. "Lambayeque: Distrito cajamarquino pretende anexar a caseríos de Oyotún". (15/04/2013)

¹¹ CONAM. 2006. *Sistema de Gestión Ambiental Escolar*. Presentación 68 Págs.

La Municipalidad Distrital de Oytún, es el órgano de gobierno local cuyo poder emana de la voluntad popular, tiene personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

1.2.3. Objetivo

Planificar, coordinar, ejecutar, supervisar, implementar y monitorear a través de los órganos competentes el conjunto de acciones y actividades estratégicas y articuladas, destinadas a promover el desarrollo integral local, viabilizando el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, en coordinación y asociación con los niveles del gobierno regional y nacional con el objeto de proporcionar a su vez la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de la población de su jurisdicción.

1.2.4. Finalidad

Representar al vecindario de su jurisdicción.

Fomentar el bienestar de los vecinos, promoviendo y conduciendo de manera integral y armónica el desarrollo social y económico del distrito, de acuerdo a una calificada priorización de sus necesidades y demandas comunes.

Asegurar la participación plena y organizada de los vecinos en el gobierno local, como entes consultivos de coordinación, de apoyo y de fiscalización de las acciones municipales; ya sea en el proceso de planeación local, la prestación de los servicios públicos, la programación y ejecución de obras de interés público, cumplimiento de los acuerdos y normas de carácter municipal y en ejercicio del derecho de petición.

1.2.5. Funciones

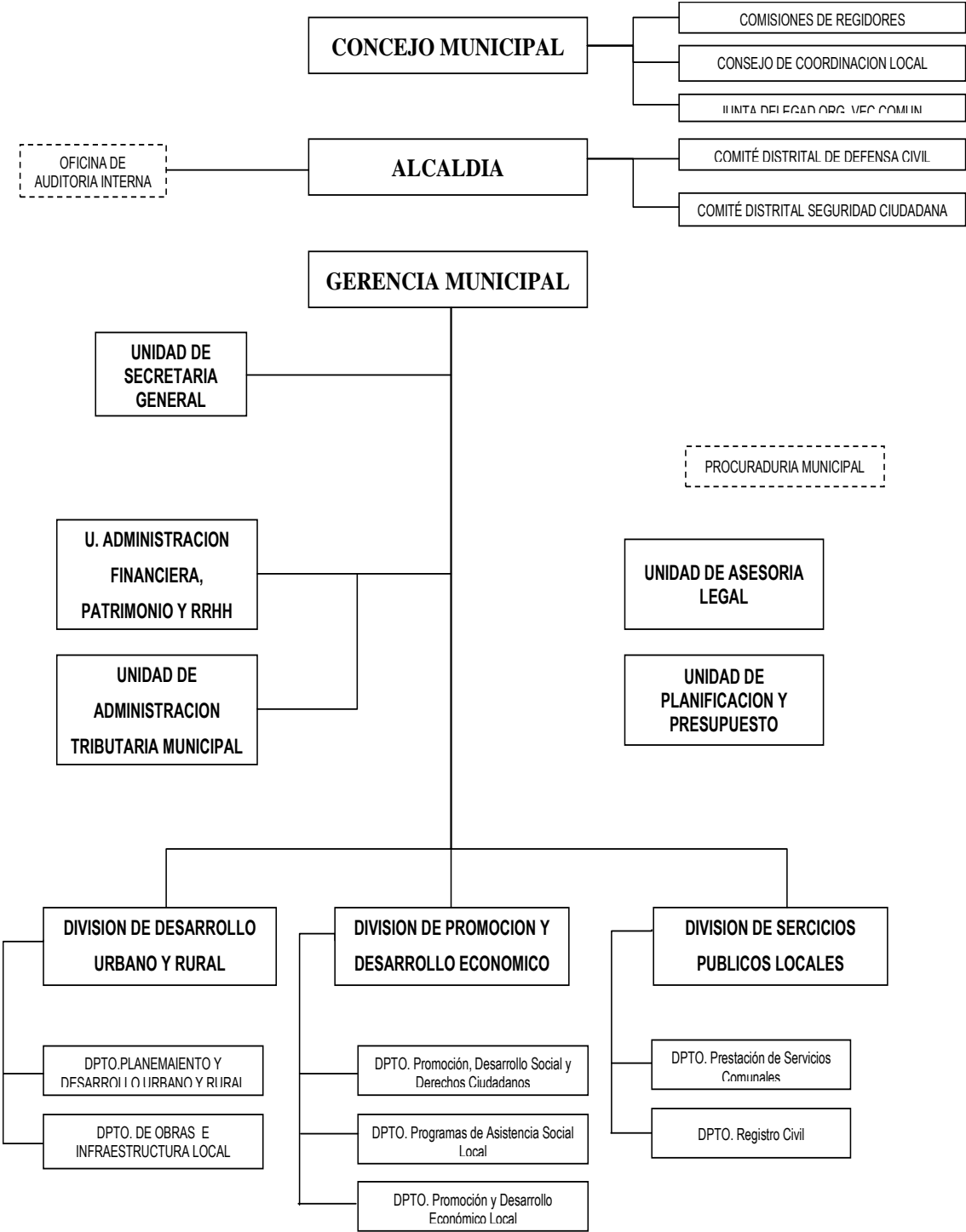
La municipalidad ejerce, de manera exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora, así como las de ejecución y de fiscalización y control, en las materias de su competencia, conforme a la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización.

1.2.6. Estructura Orgánica

La Municipalidad Distrital de Oyotun, para asegurar el cumplimiento de las funciones y atribuciones de su competencia, cuenta con la Estructura Orgánica siguiente:

- Órganos de gobierno y alta dirección
 - Consejo municipal
 - Alcaldía
 - Gerencia municipal
- Órganos normativos y de fiscalización
 - Comisiones de regidores
- Órganos consultivos, de coordinación y concertación
 - Consejo de coordinación local distrital
 - Junta de delegados de organizaciones vecinales y comunales
 - Comité distrital de defensa civil
- Órgano de control
 - Oficina de auditoría interna (proyectado)
- Órgano de defensa judicial
 - Oficina de procuraduría municipal(proyectado)
- Órganos de asesoramiento
 - Unidad de asesoría legal
 - Unidad de planificación y presupuesto

Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Oyotún



- Órganos de apoyo
 - Unidad de secretaria general
 - Unidad de administración financiera, patrimonio y recursos humanos
 - Unidad de administración tributaria municipal
- Órganos de línea
 - División de desarrollo urbano y rural
 - Departamento de planeamiento y desarrollo urbano
 - Departamento de obras e infraestructura pública local
 - División de promoción y desarrollo económico social
 - Departamento de promoción, desarrollo social y derechos ciudadanos
 - Departamento de programas de asistencia social local
 - Departamento de promoción y desarrollo económico local
 - División de servicios públicos locales
 - Departamento de prestación de servicios comunales
 - Departamento de registro civil
- Órganos desconcentrados
 - Agencias municipales

1.2.7. Suscripción de Convenios

Para un normal desenvolvimiento de sus actividades, la MDO ha suscrito una serie de convenios, dada su condición de pobreza y los programas sociales que desde el gobierno central se vienen impulsando. Como ejemplo tenemos que:

En junio del 2012, suscribieron convenio con el MINSA, con la finalidad de Construcción de la infraestructura y equipamiento del Centro de Salud Oytún, por un monto de S/.6'645,876.00.

El 03 de setiembre, suscribe el Convenio N° 382-2013-MINEDU, con el Ministerio de Educación para la Implementación de Becas y Créditos Educativos (Beca 18).

1.3. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

1.3.1. Marco Institucional

El marco normativo que promueve la modernización de la gestión pública, especialmente de los Gobiernos Locales, se puede sintetizar como:

El artículo 1940 de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley de Reforma Constitucional Ley N° 28607, señala que las Municipalidades Provinciales y Distritales son órganos de gobierno local y tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, concordante con el Art. 11 de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972.

El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual tiene como pilar central la Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

La Resolución Ministerial N°048-2013-PCM, aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016, el cual precisa las acciones necesarias, metas, indicadores y plazos que las entidades públicas deben cumplir para la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con el objetivo de mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La Política y el Plan Nacional de Simplificación Administrativa aprobados por el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM y la Resolución Ministerial N° 228-2010-PCM, respectivamente, señalan como objetivo estratégico, el generalizar la gestión por procesos en los procedimientos y los servicios administrativos, teniendo como meta lograr que hacia diciembre del 2014 el 50% de los procedimientos y servicios administrativos se habrán simplificado.

Para orientar a las entidades en el desarrollo de procesos de reingeniería o simplificación administrativa, se expide el Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, se aprueba y establece las disposiciones para la implementación de la Metodología de Simplificación Administrativa, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad por las entidades de la Administración Pública. El citado D.S. N° 007-2011-PCM dispone la conformación de un Comité de Dirección del Proceso de Simplificación como instancia política responsable de la puesta en marcha del proceso de simplificación y el Equipo de Mejora Continua (EMC) como responsable de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa.

La Directiva N° 004-12-PCM-SGP aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2012-PCM-SGP en el Artículo 6° del Registro de los responsables ante MI Costo, establece en el ítem 2, que en cada entidad se designará, hasta dos, profesional(es) y/o técnico(s) responsable(s) de efectuar el costeo de los procedimientos administrativos y servicios brindados con exclusividad en la entidad.

1.3.2. El D.S. N°004-2043-PCM.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (09/01/2013). Mediante este dispositivo legal se aprueba la Política de Modernización de la Gestión Pública, estableciendo su ámbito de aplicación, dispone como ente rector del sistema a la Secretaría de Gestión Pública de la PCM; así como disponiendo que le implementación de dichas medidas se realice con cargo al presupuesto institucional autorizado. Incorpora un anexo "*Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*" en el cual precisa que uno de los pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública, lo constituyen la gestión por procesos, la simplificación administrativa y la organización institucional, todo ello por una apuesta central: "una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano".

La "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021" precisa en 3.1.d) lo siguiente:

Gestión por procesos. Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional emigrar hacia una organización por procesos contenidos en las "cadenas de Valor" de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman un entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un Valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados "procesos clave" de la cadena de valor y por otro lado, los denominados "de soporte", que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, de personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulado por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. El modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados.

Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la "cadena de valor". Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

Es de advertir que en la concepción de la SGP-PCM, infraestructura se reduce a las instalaciones, cuando en la gerencia, hablara de infraestructura en "cadenas de valor" es referirse a las actividades de soporte que brindan apoyo tanto a las actividades de línea como a las de apoyo; como corresponde a Administración, Contabilidad, Sistemas de Información, entre otras.

Posteriormente, en 3.2, Pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública, en el ítem 3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional; señala que éstas deben implementarse de manera paulatina, para lo cual se deberá priorizar los procesos más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana. Precisando lo siguiente¹²:

a) Gestión por procesos

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro-procesos, sub procesos y procedimientos), y niveles de madurez de los procesos (estable, flexible y adaptable).

Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden

¹² PCM. Presidencia del Consejo de Ministros. 2013. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (09/01/2013).

identificar ventanas de oportunidad de mejora que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

1.3.3. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública

El año 2012, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)¹³, presentaba el Anexo 2 de la "Estrategia de Modernización de la gestión Pública (2012-2016)". Entendemos un documento complementario al D.S. N° 004-2013-PCM, que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En dicho documento, señala que:

El Estado sigue actuando de manera desarticulada e ineficiente, especialmente en la provisión de bienes y prestación de servicios públicos. Es necesario impulsar un proceso de reforma del Estado que responda a la nueva visión plasmada por este Gobierno en su Hoja de Ruta y los compromisos del Acuerdo Nacional: contar con un Estado moderno, eficiente, descentralizado, unitario, inclusivo y abierto.

Moderno: Es flexible para adecuarse a las necesidades de los ciudadanos y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno sin perder sus objetivos esenciales.

Eficiente: Genera el mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer lo que el ciudadano

¹³ Presidencia del Consejo de Ministro. PCM. 2012. *Anexo 2. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)*. Secretaría de Gestión Pública. 18 Págs.

necesita, al menor costo posible con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

Descentralizado y Unitario: Busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferencias según el territorio a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.

Inclusivo: Orienta sus acciones a que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos por igual, servicios con la calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación activa de los ciudadanos en la sociedad.

Abierto: Es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana y posee capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas y rinde cuentas.

La Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, a través de la Secretaría de Gestión Pública- SGP, es la entidad rectora del sistema de modernización de la gestión pública. Sin embargo hasta el 2012 no había dotado de contenido a dicho sistema, trabajando únicamente uno de los sub – sistemas del proceso de modernización: el de simplificación administrativa.

El proceso de modernización deberá estar enfocado hacia el logro de una gestión pública orientada a resultados que impacten en el bienestar del ciudadano, procurando generar igualdad de oportunidades y asegurando sobre todo, el acceso a servicios públicos de calidad, a través de la articulación de políticas e iniciativas, acompañado del uso de instrumentos y herramientas de gestión, con el fin último de generar cambios en beneficio del ciudadano. Dentro de ello, se insertará también el enfoque de la gestión por procesos como una herramienta de mejora continua que aporte al cambio a nivel operativo que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, acordes a las necesidades de los ciudadanos.

En buena cuenta, se busca dar ese cambio en la gestión operativa y pasar de ser una gestión supeditada al proceso presupuestario a estar guiada por la obtención de resultados para el ciudadano.

En la alusión que hace de Gestión por Procesos, alude a la definición del DS. 090-2010-PCM, “la secuencia de actividades del funcionamiento de una entidad pública, para atender sus responsabilidades, las relaciones con los usuarios (ciudadanos), los aspectos estratégicos, los flujos de información, comunicación y coordinación interna y externa para la generación de valor añadido respecto a los recursos públicos otorgados para dicha actuación. En buena cuenta, procesos de transformación a nivel de entidad pública, sector, nivel de gobierno, poderes y Estado consolidado inclusive, así como sus interrelaciones verticales y horizontales, para atender las demandas y aspiraciones de los ciudadanos.”

Estrategia de modernización de la Gestión Pública (2012-2016)



La PCM (2012) cita las Líneas de Acción prioritaria:

Formulación y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y del Plan de Implementación al 2021 y alineamiento de los Planes Institucionales Estratégicos y Operativos a dichos instrumentos.

Adecuación del marco normativo que regula la estructura, organización y funcionamiento del Estado. El objetivo central es encontrar el equilibrio entre la rigidez de un sistema que lleva al incumplimiento y la inacción a uno más flexible hacia el logro de resultados.

Mejora en la Calidad de Servicios.-En los procedimientos administrativos debe promoverse un cambio hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad de los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. En ese sentido, la optimización de procesos bajo el enfoque de la gestión por procesos será una de las intervenciones sobre las que se trabajará para avanzar hacia servicios públicos de calidad a nivel nacional. Se quieren potenciar las siguientes líneas centrales de trabajo:

Simplificación administrativa

Optimización de Procesos

Mejor Atención al Ciudadano.

Precisa que, la Optimización de Procesos, busca ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de los procesos de manera que entreguen la mejor calidad al menor costo operativo posible y en el menor tiempo y además respondan a los objetivos y aporten a los resultados institucionales. Para ello será preciso incorporar la Gestión por procesos.

La entonces Secretaria de Gestión Pública en el 2011¹⁴, Mariana Llona Rosas, señalaba en su presentación en el VI Seminario de Reforma del Estado "Gestión Pública para el buen gobierno: balance y perspectivas", desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, lo siguiente:

El estado hoy se caracteriza por ser poco flexible, desarticulado, poco eficaz, centralista, presta mala atención, y no rinde cuentas. Por este motivo urge una reforma del estado, que nos devuelva un nuevo estado, al servicio del ciudadano, articulado y ágil, eficaz, descentralizado, que brinde una mejor atención, y esté presente en todo el territorio.

¹⁴ Llona R., Mariana. 2,011. *La modernización de la gestión pública: los retos actuales*. PCM - SGP. VI Seminario de Reforma del Estado "Gestión Pública para el buen gobierno: balance y perspectivas" Pontificia Universidad Católica del Perú. 33 Diapositivas.

Los procesos de reforma anteriores, desde los 90's, se han regido por dos paradigmas: a) estabilizar la economía y reducir el tamaño del estado, y b) mejorar la eficiencia del estado. La reforma del 2001 al 2011, ha buscado: La descentralización, Los sistemas administrativos y funcionales, La mayor participación ciudadana, y La transparencia.

La referida funcionaria destacar como problemas en la gestión pública al 2011:

- Ausencia de objetivos y estrategia de desarrollo integral del estado

- Debilidad de cuadros técnicos encargados de la formulación y seguimiento de políticas y proyectos

- Mecanismo limitado de coordinación y comunicación intersectorial e intergubernamental

- Poca claridad de los roles en los niveles de gobierno.

Finalmente, Llona (2011, 27) señalan los elementos de la reforma pendiente:

- Demanda de más Estado y de una nueva relación de la economía con la población y el territorio.

- Un Estado que promueva la inclusión social, la igualdad y la participación, buscando a la vez eficiencia, transparencia y control ciudadano de las decisiones públicas.

- Un Estado que tenga al ciudadano como eje de la reforma y la modernización.

- Modernizar la gestión pública para democratizar al Estado.

1.3.4. Agenda de Modernización para las Municipalidades

El Anexo de la PCM (2012) establece los resultados esperados del proceso de Modernización de la Gestión Pública al 2016. En ella se precisa que en la Línea de Acción Mejora en la calidad de Servicios, se prevé entre resultados esperados: *Metodologías de simplificación administrativa, determinación de costos y gestión de procesos incorporados en los 3 niveles*. De dicha estrategia, citamos los correspondientes a los gobiernos locales:

- 2013. Lineamientos de creación de programas y proyectos y elaboración de documento de gestión (Manual de Operaciones).
- 2014. Ministerios, Gobiernos Regionales y Municipalidades Provinciales han firmado Cartas de Servicios de acuerdo al estándar elaborado por la SGP.
- 2015. Orientación progresiva hacia un enfoque de Gestión por Resultados en los Ministerios, Gobiernos Regionales y Municipalidades Provinciales desde el primer semestre del 2013 hasta fines del 2016.
- 2016. Metodología de Simplificación Administrativa, determinación de costos y Gestión de procesos incorporados en los 3 niveles.
- Orientación progresiva hacia un enfoque de Gestión por Resultados en los Ministerios, Gobiernos Regionales y Municipalidades Provinciales desde el primer semestre del 2013 hasta fines del 2016.

2.3.5. Iniciativas de modernización en la municipalidades

Las Municipalidades, distritales o provinciales, en concordancia con la normatividad arriba citada han conformado sus Comités de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa y Equipos de Mejora Continua, tal como lo evidencian los siguientes casos:

El 06 de enero del 2012, la Municipalidad Provincial de Lambayeque expide la Resolución de Alcaldía N° 007-2012/MPL-A-GM-GAJ, por la cual conforman el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa y Equipo de Mejora Continua, para que en la fase preparatoria se elabore el Proyecto de TUPA de la Municipalidad; conformado el primero por los Gerentes: Municipal, de Planeamiento y Presupuesto, y de Administración y Finanzas. El segundo comité conformado por: Gerencia de Asesoría Jurídica, Subgerencia de Racionalización, Área de Sistemas e Informática, y Trámite Documentario.

El 27 de marzo del 2013, la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de Moquegua expide la Resolución de Alcaldía N°239-2013-A/MUNIMOQ, por la cual conforman el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación como instancia política responsable de la puesta en marcha del proceso de simplificación de la Municipalidad; conformado por los Gerentes: Municipal, de Planeamiento y Presupuesto, de Asesoría Jurídica, y de Administración. Asimismo, conforman el Equipo de Mejora Continua de la Municipalidad, responsable de gestionar el proceso de simplificación administrativa, conformado por los especialistas: en Procedimientos Administrativos, en Costos, y Legal.

El 20 de agosto del 2013, la Municipalidad Distrital de la Esperanza expide la Resolución de Alcaldía N°1673-2013-MDE, por la cual conforman el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa de dicha Municipalidad, responsable de supervisar y facilitar la labor del Equipo de Mejora Continua (EMC), conformado por: Alcalde, Gerente Municipal y el Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización. Asimismo, conforman el Equipo de Mejora Continua de la Municipalidad, responsable de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa y realizar las labores de costeo, procesos y revisión de los aspectos legales, conformado por los Jefes de: Unidad de Planeamiento Estratégico, de Oficina de Administración y Finanzas, de Asesoría Jurídica, de Oficina de Rentas, de Oficina de Transporte, Tránsito y Viabilidad, de Habilitaciones Urbanas y Catastro, Unidad de Informática y Sistemas, de la Oficina de Logística y Servicios Generales, de la Oficina de Rentas y el Director de Desarrollo Económico Local.

El 02 de setiembre del 2013, la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, expide la Resolución de Alcaldía N°654-2013-MDJLO/A, por la cual conforman el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación como instancia responsable de supervisar y facilitar la labor del Equipo de Mejora Continua (EMC); conformado por: Alcalde, Gerente Municipal, Regidor Designado, Coordinador PIMGM y Gerente de Planificación y Presupuesto. Asimismo, conforman el Equipo de Mejora Continua (EMC)

responsable de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa y realizar las labores de costeo, procesos y revisión de los aspectos legales; e integrado por los especialistas: en costos, en procesos, legal, responsable del procedimiento, en RRHH, en sistemas, apoyo al EMC, y responsable de acceso a la información.

El 18 de setiembre del 2013, la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera expide la Resolución de Alcaldía N°174-2013-MDVLH, por la cual conforman el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación como instancia responsable de supervisar y facilitar la labor del Equipo de Mejora Continua (EMC); conformado por: Alcalde, Gerente Municipal, Regidor Designado y Coordinador PIMGM. Asimismo, conforman el Equipo de Mejora Continua (EMC) responsable de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa y realizar las labores de costeo, procesos y revisión de los aspectos legales; e integrado por los especialistas: en costos, en procesos, legal, responsable del procedimiento, en RRHH, en sistemas, apoyo al EMC, y responsable de acceso a la información.

De otro lado, tenemos una experiencia proactiva en materia de Gestión por Procesos, el caso de la Municipalidad Provincial de Huancayo, la que mediante Ordenanza Municipal N° 490-CM-MPH, promulgada el 21 de agosto del 2013, modifica el Reglamento de Organización y Funciones - ROF- de la Municipalidad; asimismo, modifica la Ordenanza Municipal N° 204-2004-MPH/CM, aplicando el enfoque de gestión por procesos¹⁵. Se trata pues de una Municipalidad que cuenta con un ROF con el enfoque de Gestión por Procesos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

¹⁵ Es de advertir que la misma norma crea una serie de Sub Gerencias, como adecuación al ROF.

2.1.1. La Gestión por Procesos

El enfoque de gestión por procesos o *Process Approach*, aparece formalmente desde 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional. Diversas son las contribuciones que ayudan a definirlo:

Para Harrington (1993)¹⁶ la empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de la empresa nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizan, se divide la responsabilidad, se desarrolla la burocracia que nadie cuestiona concentrándose en actividades internas. Los procesos de la empresa son clave para un desempeño libre de errores, y como la gerencia es responsable del 80% de los problemas, ha arruinado la capacidad de los empleados para generar un output libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la compañía. Por otro lado, permite servir a un nuevo cliente, más exigente, hasta en los mínimos detalles, que requieren cambios fundamentales en la organización.

De acuerdo con lo señalado por la Universidad del Desarrollo¹⁷, universidad privada de Chile, en su módulo Gestión por Procesos del Diplomado en Excelencia en Gestión de Procesos¹⁸, la administración de procesos corresponde a la acción orientada a lograr que todos los procesos de una organización logren desempeños de excelencia en un contexto de alta competitividad. Ello incluye tres actividades fundamentales:

- La planificación y diseño de los procesos.

- El establecimiento de metas de desempeño para los procesos.

- El control y mejoramiento de los procesos

Por su parte, Moriño Roure y Rodríguez Badal (1997), del IESE, le conciben como la Necesidad de gestionar las relaciones entre diversas Funciones.

¹⁶ Harrington. H.J. 1992. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santa Fe de Bogotá.

¹⁷ La Universidad del Desarrollo es una institución privada autónoma de Chile. Detalles de la institución se encuentran en su portal <http://www.udd.cl/>

¹⁸ Universidad del Desarrollo. 2011. *Gestión de Procesos*. Módulo 3. 50 Págs. En <http://www.slideshare.net/esinergy/modulo-3-unidad-1-introduccion-a-la-gestion-por-procesos> (10/11/2013)

La norma ISO TC 176/ SC 2 /N 544R. 2001, explica que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Michael Hammer y James Champy (1993)¹⁹, padres de la *Reingeniería*, aseguran que por doscientos años la gente creó y construyó empresas en torno al aporte de Adam Smith donde el trabajo industrial podía descomponerse en simples y básicas tareas. En la era de los negocios post industrial, las corporaciones serán fundadas y construidas en torno a la idea de reunificar esas las tareas en coherentes procesos de negocio. El cliente, la competencia y el cambio de hoy requieren que la compañía se organice en torno a procesos. En muchas compañías hoy hay responsables de tareas y actividades, pero nadie está a cargo de los procesos, nadie da cuenta de ellos y sus resultados.

Por su parte José Pérez - Fernández de Velasco (1996)²⁰, aluden a la Gestión por Procesos, como un avance lógico en las empresas, una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente. Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente; mientras que los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales. En algún área pudiera haber un "Nicho de Poder", planteando problemas de asignación de responsabilidades sobre la totalidad del proceso que en ningún caso puede ir acompañada de autoridad ejecutiva para no intervenir con la jerarquía.

En las opiniones de estos autores sobre el enfoque de gestión por procesos, se encuentran tres elementos principales que justifican esta estrategia administrativa:

¹⁹ Hammer, M y Champy, J. 1994. *Reingeniería de la Empresa*. Editorial Barcelona.

²⁰ Pérez Fernández de Velazco, José Antonio. 1996. *Gestión Por Procesos*. Editorial Peruvian Book Central S.R.L.

- Cambio en las expectativas y necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente (mercados más desarrollados, clientes más informados y sobreoferta en mercados globalizados).
- Necesidad de eficiencia en las organizaciones (entorno con alta competencia que exige mayor control de costos).
- Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

2.1.2. La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional

La organización burocrática y la organización por procesos. José Antonio Pérez - Fernández de Velasco²¹

ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA: El pasado	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS: El futuro
Organización burocrática basada en jerarquías, clásica y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones	Menos jerarquía y liderazgo directivo
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Basada en la jerarquía y el control para procesar información y tomar decisiones	Énfasis en procesos, sistemas y personas. Empresas gobernadas por los requisitos de los clientes
Formal e inflexible, limita la creatividad	Gestión participativa, Delegar más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entorno predecible	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen)	Aprendizaje permanente
Asignación de tareas	Asignar responsabilidad global sobre el proceso

²¹ Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. 1994. *Gestión de la Calidad Empresarial*. Editorial Madrid.

La Gestión Estratégica de Los procesos IESE - Universidad de Navarra, Roure Moriño y Rodríguez Badal²²

GESTION TRADICIONAL DE PROCESOS	GESTION ESTRATEGICA DE PROCESOS
Entorno con bajo ritmo de cambio.	Hipercompetencia, desregulación y cambio en el cliente
Organización como conjunto de unidades estable	Estructura temporal
Empresa de áreas funcionales, con tareas y objetivos propios	Procesos críticos del negocio independientes de las unidades funcionales
Prevalece la organización vertical funcional con optimización a toda costa de sus resultados (sub optimización)	Convivencia de organización horizontal y vertical. Una nueva forma de organización alrededor de actividades que mas crean valor.
El cliente principal es la alta dirección	Énfasis en cliente interno y externo y enfoque al cliente
Poca comunicación entre áreas	Gestión de interacciones
Énfasis en la producción y logística (procesos operativos)	Agilidad y superar expectativas del cliente
Producción masiva, bajo costo y amplia distribución	Vincula la visión y objetivos estratégicos con los procesos críticos.
Eficacia del proceso	Procesos bajo control
Mejora gradual y reactiva	Mejora radical y proactiva
Aprendizaje esporádico	Benchmarking sistemático

Estructura Funcional vs. Gestión por Procesos (James Harrington 1993)

ESTRUCTURA FUNCIONAL	GESTION POR PROCESOS
Organización Vertical	Procesos
Centrado en la organización	Centrado en los procesos

²² Moriño, Roure y Rodríguez Badal. La Mejora Continua. Patrones de Medida. 1993. Ediciones Deusto, Bilbao.

El problema es el empleado	El problema es el proceso
Empleado	Persona
Hacer mi trabajo	Ayudar a que las cosas se hagan
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo en el proceso
Evaluación de individuos	Evaluación de procesos
Cambiar la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede encontrar un mejor proceso
Motivar personas	Eliminar Barreras
Controlar empleados	Desarrollar personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Quién permitió que el error se cometiera?
Corregir el error	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente.

Sobre las Estructuras Tradicionales y la Reingeniería de Procesos - Michael Hammer y James Champy (1993)

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Piramidal, vertical y por tanto escalable	Operaciones centralizadas y descentralizadas combinadas.
Romper el trabajo en tareas asegura el desempeño de los empleados y la supervisión. Trabajo Fragmentado, y con alta especialización	En procesos varios trabajos combinados en uno, aseguran que los empleados asuman la responsabilidad por cumplir los requisitos del cliente.
La organización piramidal es más fácil de planear y controlar.	El trabajo se realiza donde se necesita, más allá de las fronteras organizacionales de los departamentos. Hay menos verificación y control.
Al incrementarse las tareas el proceso de producir un producto o prestar un servicio se hace más complicado y se aumenta la distancia con el cliente.	Los pasos de los procesos ocurren en su orden natural
Seguimiento a cadena de mando	Los empleados toman las decisiones
Organización burocrática y estandarizada	

Menos formación para realizar solo una tarea específica	Los procesos tienen múltiples versiones más allá de la estandarización.
No hay un responsable del proceso completo, o sea del resultado final. Poco empoderamiento	Empoderamiento con las necesidades del cliente.
Énfasis en la tarea y no en el resultado	Lo que importa es el resultado de todo el proceso, sin olvidar la tarea.

Estas comparaciones entre las estructuras tradicionales (burocráticas o funcionales) de gestión tradicional con la organización por procesos de gestión estratégica, muestran a ésta última como la "solución" para corregir los "errores" del pasado, y recuerdan la postura de Hammer y Champy en la Reingeniería: "olvide todo lo que sabe sobre administración y gerencia". Realmente no es adecuado marcar una diferencia tan radical entre pasado y futuro, ya que las estructuras tradicionales han construido la historia de la administración, pero si se piensa en la gestión de las organizaciones se requiere dar un paso adelante y evolucionar las estructuras organizacionales, para adaptarlas al entorno, y la gestión por procesos es una propuesta que puede mejorar el desempeño de diversas organizaciones.

2.1.3. Definición de procesos

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. De este concepto se tiene:

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización (Harrington, 1993).

Actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse (Moriño y Rodríguez, 1997).

Según la ISO TC 176/SC 2 /N544R. 2001, se trata de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos

de entrada en resultados. Donde, los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos, y los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. El proceso en sí mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor. La organización existe para realizar un trabajo que agrega valor. El trabajo se lleva a cabo a través de una red de procesos usualmente compleja (no siempre secuencial).

Para José Pérez (1996) se trata de un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente ó mecanismo para transformar inputs en outputs. Un proceso es la forma natural de organización del trabajo. Elementos de un proceso: a) Input (proveedor) que responde a un criterio o estándar definido, b) Recursos y medios, y c) Output (cliente) con la calidad exigida por el estándar de proceso.

En palabras de Hammer y Champy (1993), por proceso entendemos un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente. Los procesos son "un conjunto estructurado y medible de actividades diseñado para producir una específica para un cliente o mercado" o "un orden específico de actividades de trabajo, en un tiempo y espacio limitado con clara identificación de entradas y salidas".

Para la Universidad del Desarrollo (2011, 35), Proceso es una serie de operaciones, relacionadas secuencialmente, que persiguen un resultado común, un bien tangible o un servicio. En este contexto, la aludida operación es la acción en la que una persona o máquina actúa sobre un objeto. En cada operación se utilizan y combinan los siguientes elementos: Personas, información, métodos, insumos y maquinarias. Posteriormente definirá un proceso como: un conjunto de tareas, actividades o acciones lógicamente relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos o servicios) o información con un valor añadido.

Se puede concluir de estas definiciones que proceso es una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado.

2.1.4. Concepto de Enfoque de Gestión por Procesos

Existe una mayor dispersión sobre lo que es realmente la gestión o enfoque por procesos. Sin embargo se encuentran algunos elementos que facilitan precisar el concepto como son:

- Es un enfoque sistémico (Se ve la organización como un sistema o conjunto de procesos que interactúan para alcanzar objetivos)
- Busca administrar las interrelaciones y comunicación entre funciones, áreas o personas.
- Orientado en gestionar procesos de manera única e independiente, al igual que el sistema o red de procesos.
- Busca la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.
- Hace énfasis en el logro de los objetivos.
- Considera la adaptación de la organización a los cambios en el entorno.

Considerando estos elementos y el concepto de proceso ya presentado, se puede dar una definición de enfoque de gestión por procesos como una forma de conducir o administrar efectivamente las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, y nace de la necesidad de hacer organizaciones más eficientes y eficaces, y que tengan la capacidad de adaptarse al entorno cambiante, de ser flexibles, de aprender y de crear valor.

2.1.5. Concepto de Gestión

Conducir, administrar o gestionar, implica realizar unas actividades en un proceso, las acciones o actividades para dirigir la organización y lograr los objetivos.

La definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como

las funciones primordiales del administrador, y de esto se puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso. Sin embargo, se tiene una mejor perspectiva haciendo uso del ciclo de Deming / Sheward, con la aplicación del ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar como actividades de gestión, donde:

Planear: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización

Hacer: Implementar los procesos

Verificar: Seguimiento y medición de procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos

Actuar: Acciones para mejorar continuamente.

Entonces gestionar equivale a la aplicación del ciclo PHVA o de las actividades de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control sobre un proceso, pero también en todo la red de procesos o sistema de gestión.

Pero la gestión de los procesos no es solamente aplicar el PHVA, también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno, lo cual lleva a que el enfoque de gestión por procesos también incluye el diseño organizacional, o sea que el enfoque de gestión por procesos implica dos macro actividades que son el re diseño de los procesos de la empresa (diseño organizacional) y la adopción y gestión de un modelo de procesos.

3.1.6. Principios para la Gestión por Procesos

Los principios son las creencias integrales que dirigen las acciones, establecen límites de decisión y les dan coherencia, en este caso al enfoque de gestión por procesos:

Principios según Roure y Rodríguez (1997) Sobre la gestión por procesos

- Reconocer la existencia de una gestión tradicional y la gestión por procesos.
- Priorizar es lo vital para el futuro de la organización

- Procesos prioritarios ligados a la estrategia.
- Gestionar procesos críticos - Alineamiento a lo vital
- Carácter de estructura horizontal

Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad ISO TC 176/ SC 2/N 544R, Mayo 2001, e ISO/TC 176/SC 2/N 64825.

Principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Mejoramiento continuo
- Liderazgo
- Participación de los empleados
- Enfoque de procesos
- Enfoque de sistema de gestión
- Toma de decisiones basada en hechos
- Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores

Principios de Gestión por Procesos para José Pérez - Fernández de Velasco:

- Énfasis en la Satisfacción del cliente.
- Orientar la organización hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos y gestión eficaces
- Compatibilidad entre las necesidades organizacionales internas con la satisfacción del cliente.
- Participación de las personas, que depende del comportamiento directivo, la cultura empresarial, la estructura de la organización, la comunicación y la formación.

Para determinar el valor agregado de un proceso es necesario determinar el costo por actividad y eliminar actividades que no agregan valor.

Mejoramiento continuo.

Peter Keen (1997), establece la paradoja de los procesos:

- Los procesos del negocio son la ventaja hacen parte del capital de la empresa.

- Las ventajas competitivas sostenibles descansan en el uso efectivo del capital
- Muchas aproximaciones a la innovación o reingeniería de procesos ocultan la naturaleza de los procesos como capital real
- Los procesos no son solo flujos de trabajo
- En la organización existen unos procesos más importantes que otros
- El valor económico agregado es la medición necesaria del valor del proceso
- Beneficios no son los mismo que valor.

Es importante señalar que el mejoramiento de procesos está pensado, principalmente, para ser aplicada en el análisis de procesos repetitivos como es el caso de otorgar una patente, un permiso de construcción, una licencia de conducir, una prestación de salud, trámites específicos para la micro empresa, etc. Estos procesos también son una sucesión de acciones, hechos y operaciones, los cuales también deben ser analizados mediante el registro y clasificación de sus operaciones.

2.1.7. Factores de Éxito para la Gestión por Procesos

Para comprender los FCE de la Gestión de Procesos, tenemos que comprender su objetivo, el cual consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades de los clientes
- Proporcionen a la organización un ventaja competitiva

Muchas organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión normalizados adoptan el enfoque de Gestión por Procesos siguiendo las directrices de las normas, pero existe el riesgo de que esta implementación solo sea superficial y se limite a la elaboración de dibujos, mapas y diagramas, si no considera este proyecto un cambio organizacional que debe gestionarse. Existen varios factores que inciden en la adopción exitosa del enfoque de Gestión por Procesos, haciendo la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión son un gasto y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los que siguen:

- **La estrategia:** La adopción de un enfoque de gestión por procesos debe ser parte de la estrategia de la alta gerencia y es una decisión que debe tomarse de manera integral, debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a todos los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.
- **La Cultura:** Para implementar la gestión por procesos en una organización debe haber un cambio cultural que incluye la identificación de principios y valores que deben estar presentes en todas las personas de la empresa. La gerencia debe asegurar condiciones propicias para que se dé la cultura que hace posible la gestión de los procesos.
- **La estructura organizacional:** La adopción de la gestión por procesos transforma radicalmente la estructura organizacional, en la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de actividades, inclusive afecta la jerarquía, ya que con ella se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.
- **La creación de valor:** El enfoque de gestión por procesos está centrado en el valor agregado, y debe diseñarse un sistema que se pueda medir con indicadores de eficiencia y eficacia incluyendo los

financieros. Si los indicadores no muestran incrementos en la eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y en la eficiencia (mejora de procesos y menores gastos) el sistema no está bien definido.

- **Los procesos críticos:** La gestión de procesos implica identificar los procesos críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema en el que no se terminen gestionando procesos irrelevantes.

2.1.8. Definición de Gestión por Procesos

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de una organización que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" como un "cliente externo" .

La Gestión por Procesos (*Business Procces Management*) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

2.1.9. Ventajas de la Gestión por Procesos

A las ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se deben añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previa y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporcionar un verdadero retorno sobre las inversiones realizadas. Otras ventajas son:

Reducir los costes internos innecesarios: despilfarro, ineficiencia, actividades sin valor añadido.

Acortar los plazos de entrega, reduciendo los tiempos del ciclo.

Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente.

Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

El desarrollo de un sistema de gestión por procesos produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión informática más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas. Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- Trabajo en Equipo.
- Compromiso con la organización.
- Calidad en el servicio.
- Desarrollo humano (personal y profesional).
- Innovación y creatividad.
- Comunicación.
- Liderazgo.

Para la Universidad del Desarrollo se requieren procesos formales para lograr:

- Relevante aumento de la calidad
- Significativo incremento de la productividad
- Mejora sustancial en la relación coste / beneficio

2.1.10. Modelo para el diseño, e implantación de la Gestión por Procesos

El objetivo central del análisis de procesos es proporcionar una descripción gráfica de los procesos y procedimientos utilizados por las administraciones municipales. Una vez hecho este diagnóstico de los procesos estaremos en condiciones de hacer las recomendaciones pertinentes para su mejoramiento.

Muchas organizaciones usan metodologías bien definidas para la administración de sus procesos. De acuerdo con la Universidad del Desarrollo, las mejores prácticas, aplicadas por organizaciones de alto desempeño, comprenden las siguientes:

- Identificación de los Procesos Claves de la Organización
- Administración Sistemática de los Procesos
- Revisión de los procesos y definición de metas de mejoramiento
- Uso de innovación y creatividad para mejorar los procesos
- Modificación de los procesos y evaluación de los beneficios

Estas prácticas afectan la actitud individual frente al trabajo, como la forma en que interactúa un departamento completo al interior de la Municipalidad, va generando el clima laboral con el que los funcionarios municipales deben lidiar a diario. Cambiar un mal ambiente laboral es responsabilidad del liderazgo que tiene la institución, es decir, las altas autoridades de la Municipalidad y del funcionario que realiza el trabajo en particular.

Los pasos clave para la gestión de procesos, son caracterizados por la Universidad del Desarrollo de la siguiente manera:

- Identificar los procesos que deben configurar el sistema.
- Definir las actividades y secuencia lógica del proceso.
- Mapear los procesos clasificados por categoría.
- Gestionar con indicadores de proceso y planes de acción.

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.2.1. Gestión por Procesos y Administración de la Calidad Total

La Gestión por Procesos está ligada a la Administración de la Calidad Total (TQM). De acuerdo con Díaz (1998, 213)²³, los procesos se vincula a los principios de la TQM:

²³ Díaz, Antonio. 1998. Sistema municipal de gestión de calidad. La aplicación de los modelos de calidad a la gestión pública. En GAPP. N° 11-12. Págs. 209-227.

- El ciudadano está siempre al final de los procesos. Cada una de las etapas hay que concebirla orientada al cliente (principio del cliente interno).
- Cualquier proceso, procedimiento o servicio al ciudadano, puede ser analizado, medido y mejorado (principio de mejora continua).
- El proceso o servicio sólo puede ser mejorado con la implicación y participación de todos los que intervienen en él (principio de participación).

El mismo Díaz, al tratar el tema de la modernización y calidad en la gestión pública precisa las especificidades que aportaría la gestión de Calidad a la Administración Pública, o, dicho de otro modo, dónde podríamos situar aquellos aspectos en los que la gestión de calidad puede influir de modo más rotundo en el proceso de cambio de las Administraciones. Menciona 4 aspectos en los que la gestión de Calidad supone un aporte o una profundización notable en este proceso modernizador:

- El énfasis en el cliente
- Énfasis en los procesos
- Énfasis en la participación
- El énfasis en los costes.

La Gestión de Calidad y Calidad Total pone de relevancia permanentemente la organización entendida como un proceso orientado al cliente y basada en la cadena cliente-proveedor, cadena que podemos aplicar tanto a los procesos internos de la organización como a los externos. Formalizar con máximo rigor, documentar y normalizar, simplificando la mayoría de los procesos, es una clara vía de mejora de lo público. En este sentido no es nada desdeñable la utilidad y conveniencia de normalizar algunos de estos procesos clave, en la vía del aseguramiento de la calidad, y plantearse la obtención de certificaciones y/o acreditaciones correspondientes, como ya lo están haciendo algunas Administraciones, y como lo hacen con frecuencia algunas de las organizaciones privadas que caminan hacia la excelencia.

La noción de *cliente interno* aporta también innovaciones radicales de cara a su extensión, particularmente en algunas de las Áreas más burocráticas e internas de la Administración Públicas. La extensión de este concepto con éxito en esos Departamentos que no reciben, o lo hacen de forma muy limitada, la presión del ciudadano o cliente externo, puede tener alcances realmente revolucionarios para la eficacia y eficiencia de la Administración Pública.

Finalmente, el desarrollo de este concepto en la compleja relación global con proveedores que la Administración tiene, y un enfoque mucho más profesionalizado de la misma —no sólo en la agudización de los plazos de pago, sino en el conjunto de la relación— tiene obviamente notable impacto y alcance para el cambio.

2.2.2. Sostenibilidad de la Gestión por Procesos: la Mejora Continua

La Gestión por Procesos en la Administración Pública ha sido abordada en diversas investigaciones, tal es el caso reportado por Suarez y Ramis (2008)²⁴ "Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública", quienes se plantean ¿Cómo se consigue la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en las Administraciones Públicas?

Ellos citan a Harrington (1991, 20-21), para definir la Mejora Continua de Procesos: “Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. Refieren que también se las llama como: Innovación de Procesos, Rediseño de Procesos, y Reingeniería de Procesos o Gestión de los Procesos del Negocio.

Citan autores que intentan ordenar la perspectiva de la Mejora Continua de Procesos en tres dimensiones principales: a) La MCP del tipo incremental o Kaizen, b) La MCP del tipo de rediseño de procesos, y c) Reingeniería de los Procesos del Negocio. Cada una de ellas es diferenciada, por el grado o tipo de

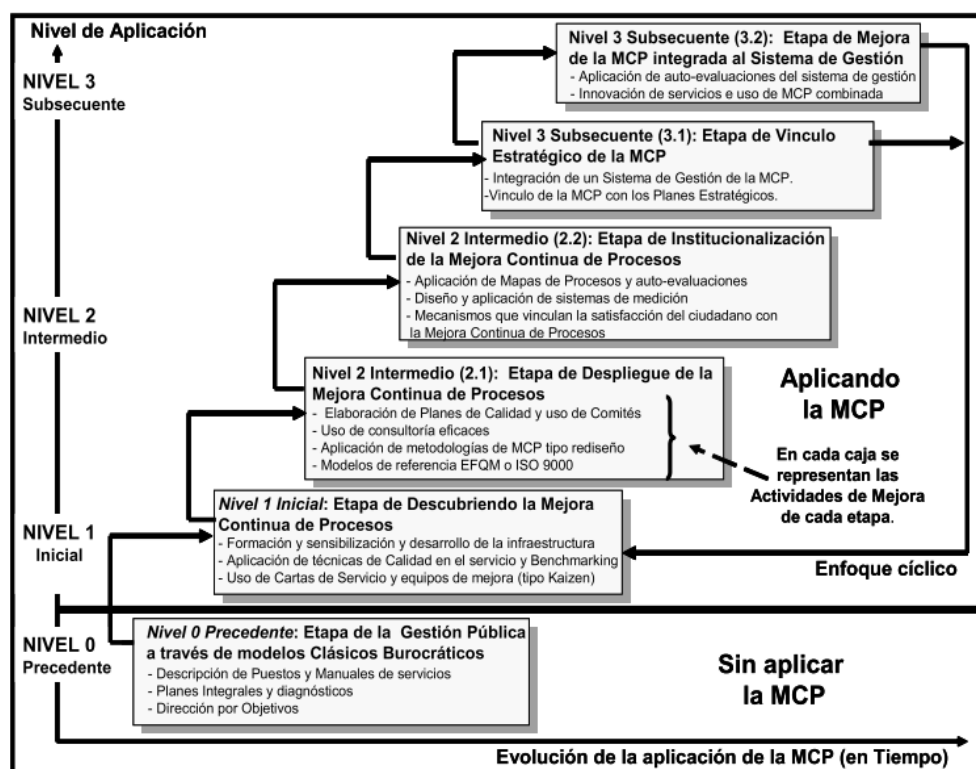
²⁴ Suárez B. Manuel y Juan Ramis Pujol. 2008. Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública.

la mejora (incremental o radical), el alcance de la mejora (para procesos funcionales o inter-departamentales), los costes y tiempos de aplicación, y las expectativas y riesgos del resultado a obtener.

El esfuerzo ha continuado por comprender cómo los esfuerzos de Mejora Continua de Procesos, pueden ser sostenidos a lo largo del tiempo. De lo que se trata es de incrementar el status quo de la mejora y al mismo tiempo sostener lo ganado al respecto en la organización; mantener el proceso para mejorar la calidad, o mantener el momento de la mejora. Sobre este tema, poco o nada se ha investigado su sostenibilidad en las organizaciones del sector público. Los estudios de la sostenibilidad de la MCP en el sector público español, específicamente a nivel de Administraciones locales, prácticamente son inexistentes, Algunos de ellos se han convertido en referencias del sector público español ya que han logrado sostener las mejoras de sus procesos y servicios por más de 10 años dentro de su gestión pública.

La metodología de investigación utilizada para conducir su investigación fue el análisis por Caso de Estudio. Su metodología comprendió un caso longitudinal y tres retrospectivos. La recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de cuatro métodos de investigación: a) la observación directa, b) la observación participativa no intrusiva, c) el análisis documental, d) las entrevistas semi-estructuradas en profundidad, en este orden secuencial; procurando la triangulación de los cuatro métodos, los cuales convergían en el mismo conjunto de hechos.

Etapas Evolutivas y Actividades de mejora de la Sostenibilidad de la mejora Continua de procesos



Fuente: Suarez y Ramis (2008, 80)

Suarez y Ramis concluyen remarcando el hecho que la naturaleza de estas etapas evolutivas es dinámica, y fluye como un gran macroproceso, ya que cada etapa puede seguir un camino continuo hacia la siguiente, desde el inicial al subsecuente, para nuevamente iniciar en el nivel inicial de la MCP (enfoque cíclico). No obstante, el trayecto de las etapas evolutivas está condicionado a la presencia de una serie de elementos básicos (drivers), potenciadores e inhibidores que influyen positiva o negativamente en este trayecto evolutivo.

Recomiendan comenzar desde una etapa simple y sencilla, dónde la Administración Local, pueda ir descubriendo a través de aplicar metodologías y técnicas sencillas de la MCP, los beneficios de la misma, de manera lenta y paulatina. El objetivo de este primer paso será ir construyendo los elementos básicos (drivers) que consolidarán el desarrollo, despliegue, institucionalización y futura sostenibilidad de la MCP en etapas posteriores. Por tal motivo, elementos como una formación activa y práctica tanto para empleados como directivos, el desarrollo de una infraestructura de soporte (persona o área responsable, creación de equipos de mejora, Comités de Dirección del esfuerzo,

recursos, etc.), y la claridad en el propósito de la mejora, son elementos básicos, que no pueden faltar en este arranque de la iniciativa. Asimismo, para las etapas evolutivas de niveles 2 y 3 aquellas que despliegan e institucionalizan el esfuerzo, se recomienda crear y desarrollar los elementos potenciadores que empujen la sostenibilidad de la MCP en todo momento.

2.2.3. Gestión por Procesos ausente en la Investigación de la Administración Pública Peruana

Por su parte, Ugarte, Ángeles y Kantor (2012), en su obra "La investigación económica y social en el Perú 2007-2011. Balances y prioridades. Modernización de la Gestión Pública"²⁵, hacen una revisión de las investigaciones referidas al tema, reportando la ausencia de estudios referidos a la Gestión por Procesos. Los documentos revisados aluden a lo siguiente:

Modernización del estado peruano 2007-2011.

Áreas funcionales de las organizaciones públicas

- **Gestión de la organización:** Organización e instrumentos de gestión, Fragmentación de las iniciativas, Rendición de cuentas, y Monitoreo el cumplimiento de metas.
- **Gestión financiera:** Presupuesto participativo, Gasto público, Presupuesto por resultados, Sistema nacional de inversión pública.
- **Gestión de bienes:** Sistema nacional de contrataciones del estado, subasta inversa.
- **Gestión de personas:** Regímenes laborales, Perfiles de los funcionarios, Estructuras laborales, Lineamientos normativos, Modelos de gestión, y Reforma del servicio civil

Áreas de mejora de servicios al ciudadano

- Simplificación administrativa
- Innovaciones en modelos de prestación de servicios públicos y sociales

²⁵ Ugarte, Mayen; Nerina Ángeles y Alejandro Kantor. 2012. La investigación económica y social en el Perú 2007-2011. Balances y prioridades. Modernización de la Gestión Pública. CIES - Governa. Lima. 57 Págs.

- Gobierno electrónico

Aquí es importante destacar que entre las investigaciones referidas a innovaciones en modelos de prestación de servicios públicos y sociales, aparece Ciudadanos Al Día que en el 2011, publicó "Sistema de gestión interna", cuya autora -Beatriz Boza-, construye un modelo de sistema de gestión integrado, sustentándolo teórica y empíricamente a partir de las buenas prácticas de gestión pública identificadas por la institución. El modelo plantea que se deben considerar tres dimensiones principales para una gestión interna eficaz: gestión de procesos, gestión del clima laboral y gestión de integridad. El documento plantea que este modelo multifuncional requiere la concreción de las tres dimensiones, pues están relacionadas: una decisión en una dimensión, afecta indefectiblemente a la otra.

Lo curioso del caso es que en la agenda pendiente de investigación que proponen, tampoco figura el tema de la Gestión por Procesos. Una omisión que esperamos sea corregida, y que este trabajo bien puede dar pie a ello.

2.2.4. Gestión por Procesos en el Sector Público y Tecnologías de Información y Comunicación

A la pregunta, ¿Por qué la Gestión por Procesos en el Sector Público? podemos responder desde el punto de vista de diversos grupos de interés. En esta ocasión lo hacemos desde el punto de vista Vanden Brande, CEO de una firma de software²⁶:

- La mayoría de los servicios ofrecidos a los ciudadanos abarcan más de una organización, una orientación de procesos resuelve este pensamiento.
- Es un acelerador para el *Lean Management* o administración ligera.
- Mayor eficiencia en la interacción entre ciudadanos, organizaciones y gobierno.

²⁶ Vanden Brande, Joachim. 2012. Process Management in Public Sector: a Case Driven approach. CEO, LoQutus. March 19th, 2012. Warschau. 42 Pp.

- Apoya los principios básicos del gobierno electrónico: a) Fuentes auténticas, b) Se realiza sólo una vez, y c) Mantiene privacidad.

Para Vanden Brande, la Gestión por Procesos es necesaria cuando queremos optimizar la manera de trabajo en las organizaciones del sector público. Asimismo, recuerda que el modelado y descubrimiento de procesos deberían centrarse tanto en procesos estructurados y no estructurados a fin de lograr que los sistemas de TI brinden apoyo a los procesos de gestión.

2.2.5. Beneficios de la Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos

La Alcaldía Municipal de Soacha - Cundinamarca (Colombia)²⁷ reporta los siguientes beneficios esperados de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos:

- Brinda un panorama claro de qué se hace, cómo se hace y quién es el responsable de hacerlo.
- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Fortalece la capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Brinda mayor transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejora los resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades

²⁷ Beltrán M., Juan C. y Jimmy R. Munevar R. 2010. *Guía para la Implementación del Modelo de Gestión por Procesos*. Alcaldía Municipal de Soacha - Cundinamarca. Colombia. 24 Págs.

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. PROBLEMÁTICA

En la Municipalidad Distrital de Oyotún (MDO), los trámites y servicios administrativos se caracterizan por ser ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad. Esta situación podría tener como explicación:

- Que los procesos requieren requisitos, pasos y costos innecesarios
- Es limitado el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación
- Los recursos humanos son inadecuados y renuentes al cambio
- Es débil la participación y coordinación de los actores.

El ciudadano de Oyotún percibe que la inseguridad ciudadana se ha extendido, es baja la calidad o inexistentes los servicios de la municipalidad, y que el tiempo y dinero que dedica a sus trámites se pierden por la burocracia en la corrupción. Considera que ésta se explica por funcionarios poco preparados, legislación profusa, y funciones y competencias superpuestas.

La realización de las tareas propias de la Municipalidad Distrital de Oyotún no ha experimentado cambios significativos, manteniéndose una serie de inercias organizativas propias, incluso de carácter histórico. Por parte de los diferentes entes del Estado se ha experimentado una serie de requerimientos de información cada vez más importantes y crecientes como son ofrecer información para la toma de decisiones, la elaboración de estadísticas, remisión de información a diferentes interesados e instituciones, el proceso de rendición de Cuentas, etc. que hacen que sea necesario adaptarse a los requerimientos tecnológicos. Requerimientos a los que se responde tarde y no siempre correctamente con la información que se solicitan del Gobierno Local.

La evolución de la organización requiere que la MDO realice una serie de adaptaciones organizativas e incorporen mejoras tecnológicas y de formación

que se han producido en estos últimos años, mejorando con ello, la eficacia en la gestión de los procesos.

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1. Problema Central

¿De qué manera se puede conseguir mejoras en los procesos de la Municipalidad Distrital de Oytún?

3.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son las actividades que permiten reconocer lo que normativamente debemos hacer?
- ¿Cuáles son los procesos estratégicos, de servicios y de apoyo, con que cuenta la MDO?
- ¿Cuáles son los subprocesos y procedimientos asociados a ellos en MDO?
- ¿Cuál es la arquitectura de los Procesos de la MDO?
- ¿De qué manera se vienen desarrollando los procesos en la MDO?
- ¿Cómo deberían realizarse los procedimientos en la MDO?
- ¿Cuál debería ser la forma para la implementación de la Gestión por Procesos?
- ¿De qué manera se puede conseguir la sostenibilidad del Mejoramiento Continuo en la MDO?.

3.3. HIPÓTESIS

3.3.1. Hipótesis General

El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, en la Municipalidad Distrital de Oytún, contribuye a la mejora continua en el funcionamiento de los procesos de la Organización.

3.3.2. Hipótesis Específica

Si se elabora un diagnóstico mediante la aplicación de metodologías de opciones prioritarias, reconoce lo que normativamente la MDO debe o ejecutar.

- El uso del Ciclo de Deming, permite identificar los procesos: estratégicos, de servicios y de apoyo, de la MDO.
- El análisis de los procesos de la MDO, permite identificar los y subprocesos y procedimientos asociados.
- El diseño del Mapa de Procesos y su caracterización, permite poner en evidencia la arquitectura de dichos procesos.
- El diagnóstico permite describir los procedimientos tal como se vienen desarrollando en la MDO.
- El análisis de los procedimientos permite establecer cómo debe ser los procedimientos en la MDO.
- El Reglamento de Organización y Funciones es la norma que permitirá aplicar la Gestión por Procesos.
- La formulación de lineamientos de Mejora Continua, permitirá la sostenibilidad de la Gestión por Procesos en la MDO.

3.4. IMPORTANCIA

La importancia del presente proyecto, Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyatún, es definir un sistema de trabajo enfocado a conseguir la Mejora Continua del funcionamiento de la Organización.

3.5. JUSTIFICACION

El presente proyecto se justifica teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

3.5.1. Justificación Afectiva

Uno de los investigadores ha trabajado en la MDO, conoce su problemática, cultura organizativa, y el entorno de la misma. Cuenta con buenos amigos en dicha institución y quiere contribuir a su mejora.

3.5.2. Justificación Legal - Normativa

Como veremos adelante, de acuerdo con la estrategia para implementar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la MDO como gobierno local, al 2016 debería tener implementado un sistema de Gestión por Procesos. Para ello, debemos iniciar con antelación el proceso de adecuación, por lo que

dos años se perciben como los adecuados para su estudio, aprobación e implementación.

3.5.3. Justificación Económica

Con el Modelo de Sistema de Gestión por Procesos, que tendera a la integración, permitirá reducir costes tanto en los procesos y almacenamiento de datos además de conducir hacia un orden de distribución económica y mejorar en forma positiva la inversión tecnológica.

3.5.4. Justificación Institucional

La MDO debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos y/o internos, y para ello es necesario que tenga capacidad de innovar. Las organizaciones suelen responder tarde a los cambios externos, sobre todo si están basadas en organigramas, ya que realizar cambios jerárquicos es complicado. En cambio, reorganizar las actividades basándose en procesos es más sencillo.

3.5.5. Justificación Social

No podemos hablar de calidad sin hablar de orientación hacia nuestros clientes. La calidad no la puede determinar una organización, sino que la definen y califican los ciudadanos, usuarios o clientes. Por ello, se hace necesario introducir la orientación hacia el ciudadano y hacia nuestros clientes internos, en la realización del presente Modelo.

3.6. OBJETIVOS

3.6.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyatún, siguiendo la metodología empleada por la Alcaldía Municipal de Soacha-Cundinamarca²⁸ (Colombia), con la finalidad de aumentar el valor para el ciudadano.

3.6.2. Objetivos Específicos

²⁸ Beltrán M., Juan C. y Jimmy R. Munevar R. 2010. *Guía para la Implementación del Modelo de Gestión por Procesos*. Alcaldía Municipal de Soacha - Cundinamarca. Colombia. 24 Págs.

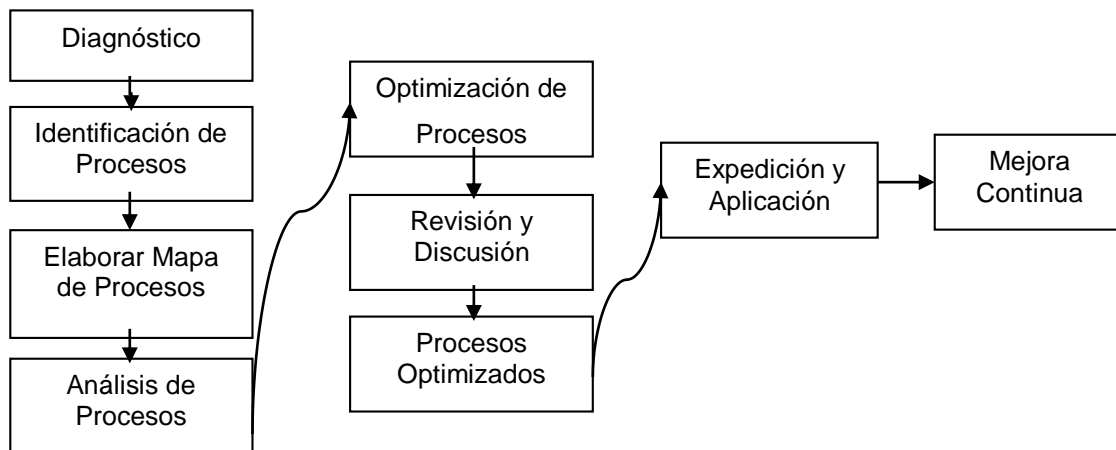
- Elaborar un diagnóstico mediante la aplicación de metodologías de opciones prioritarias,
- Identificar los procesos: estratégicos, de servicios y de apoyo; mediante el Ciclo de Deming,
- Identificar los subprocesos y procedimientos asociados,
- Elaborar el Mapa de Procesos y caracterización,
- Documentar los procedimientos, tal como se vienen desarrollando,
- Tamizar los procedimientos, tal cómo debe ser,
- Diseñar el Reglamento de Organización y Funciones de la MDO,
- Establecer lineamientos de Mejoramiento Continuo.

3.6.3. Características de la metodología a seguir

Para la Optimización de Procesos se tomarán como referencia las etapas propuestas por Beltrán y Munevar (2010), las mismas que se han adaptado a la realidad de la MDO:

- Aplicación metodología Diagnóstico
- Identificación procesos, subprocesos y procedimientos asociados
- Elaboración mapa de procesos y caracterización
- Análisis de procesos (tal como se desarrollan)
- Propuesta de optimización (el deber ser)
- Discusión
- Procesos optimizados
- Expedición y aplicación
- Mejoramiento continuo

Las cuales se muestran en el diagrama siguiente:



3.6.4. Diagnóstico mediante Metodología de Opciones Prioritarias

Se trata de elaborar un diagnóstico rápido en el cual se ubique a las dependencias en el contexto de toda la organización y el reconocimiento de su debe ser en la cadena de valor de la misma. El producto es una matriz donde se precise para cada dependencia:

- ¿Qué se hace?
- ¿Qué se hace y qué se debe hacer?
- ¿Qué se hace y no se debe hacer?
- ¿Qué no se hace y se debe hacer?

Se considera como procesos críticos a aquellos que conforman la estrategia institucional y concentran el mayor número de decisiones de la organización. Estos procesos, generalmente terminan en una Resolución de Alcaldía y atraviesan la organización.

3.6.5. Identificación procesos, subprocesos y procedimientos asociados

En esta etapa es importante considerar que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Si acudimos al esquema básico de la teoría de sistemas, el proceso es representado como una caja negra, dado que allí ingresan unos insumos representados en recursos o información y a través de procedimientos, actividades y tareas o métodos de trabajo, estos insumos son procesados para generar un resultado, que puede

ser la entrada para otro proceso o puede tratarse de un producto ya terminado. Las actividades a las que hace referencia la definición pueden agruparse en procedimientos de manera que se podría afirmar que un proceso es un conjunto de procedimientos y los procedimientos un conjunto de actividades. Las actividades igualmente pueden dividirse en tareas y métodos de trabajo. Cuando la situación así lo amerite, los procesos pueden dividirse en Subprocesos.

Debemos precisar además: a) ¿Cuáles son las entradas?, b) ¿Cuál es el resultado?, y c) ¿Cuál es el proceso? Es importante también definir el objetivo y alcance del proceso, es decir para que se ejecute y que comprende para establecerles límites.

3.6.6. Levantamiento y mapeo de procesos.

En esta etapa se realizan entrevistas a los responsables de los procesos para obtener información y realizar el desarrollo secuencial de las tareas de los subprocesos actuales. Se debe sostener reuniones con el Gerente Municipal, Jefes de Línea, Jefe de Administración y Finanzas y Especialistas, a fin de convalidar los procesos y subprocesos identificados. La metodología se sustenta en lo siguiente:

- Preparación de formatos para el levantamiento de información, descripción del procedimiento y mapeo de los subprocesos para los procedimientos actuales y propuestos²⁹.
- Entrevistas con los responsables de los subprocesos para el relevamiento de información y definir las actividades de los subprocesos para realizar su mapeo (diagrama de subproceso), que indica el desarrollo lógico de las actividades.

El primer paso para iniciar la Optimización de Procesos es describir cada uno de los procesos y diagramarlo para determinar y optimizar las actividades que lo componen, las entidades que intervienen directamente.

²⁹ En un análisis que trasciende una tesis es recomendable la conformación de los equipos de trabajo con la participación de consultores y responsables del proceso.

Mostrar los tiempos promedio de ejecución de tareas, sus responsables, sus entradas y productos resultantes.

Los procesos y subprocesos críticos constituyen la parte medular y sobre los cuales se centra la gestión de la organización, los otros son complementarios y de apoyo. Para objetivizar los procesos y subprocesos se le asigna un código a cada uno, según la siguiente Estructura de Código:

XX	-	XX	-	XX
Siglas de la Unidad		Número		Número correlativo
Orgánica a la cual		correlativo		del Sub-Proceso
corresponde	el	del proceso		
Proceso.				

Para la elaboración del mapeo de los procesos se debe solicitar con la colaboración de los Especialistas de los órganos de línea y de apoyo, igualmente de los asesores internos y externos. Para el diseño del mapeo, se ha identificado la dependencia o cargos que participan en el proceso, luego se ha establecido la secuencia de las actividades además de efectuar el diagrama de flujo que mejor las represente, así como, el tiempo de duración de cada actividad expresado en días calendario. Se presenta también un recuadro que contiene la medición del proceso, expresada en días de duración y el número de pasos que contiene el proceso.

3.6.7. Análisis de procesos

En esta etapa se analizaron los subprocesos actuales (es deseable en talleres) con los responsables, incidiendo en las mejoras cuantitativas y cualitativas para fortalecer el proceso. La metodología se sustenta en lo siguiente:

- Exposición del investigador sobre los procesos actuales.
- Discusión y consultas a la Unidad de Planificación y Presupuestos o de Control de Proyectos y presidente de Comité (si lo hubiera) sobre algunas actividades controversiales.

- Análisis de actividades y compatibilización de los tiempos con los términos de ley para las consultas, absolución de consultas y otras actividades.
- Desarrollo del subproceso actual en base a su mapeo (diagrama del subproceso que indica el desarrollo lógico de las actividades).

3.6.8. Propuesta de optimización.

En esta etapa se analizan los mapeos actuales y se determinan para cada proceso las actividades posibles de ser mejoradas. Cuando se definió el proceso y se amplió el concepto encontramos que los subprocesos, procedimientos, actividades y tareas, tienen una característica: son secuenciales. Esto quiere decir que llevan un orden y en este orden debe aplicarse el ciclo Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

De la aplicación del Ciclo de Deming, se establecerán las brechas y las subsecuentes mejoras de los procesos. En este punto se consolida la información de los resultados de los talleres para obtener el mapeo optimizado de los procesos.

En esta etapa, es deseable realizar talleres para validar y realizar los ajustes de los procesos y subprocesos críticos de la organización, con la participación de la Alta Dirección de la Municipalidad, así como con el Equipo de Mejora Continua Asesores y Consultores.

3.6.9. Expedición y Aplicación

Como resultado de analizar y mejorar los diferentes procesos, consensuados con los diversos involucrados se ajustan las propuestas formuladas y se elaboran los documentos pertinentes como el Reglamento de Organización y Funciones, en este caso, como el Manual de Procedimientos (MAPRO) en otros.

Para los procesos se ha diseñado un formato que describe y resume las características del mismo, en ella se efectúa una explicación de los alcances del proceso; se define sus objetivos o fines que persigue; se identifica al o los responsables de cumplir las diferentes actividades; se establecen los

lineamientos de política, documentos, informes y normatividad que se requieren como entrada; se precisan los productos que se obtienen como consecuencia de realizar el proceso; para finalmente, señalar la interrelación que tiene con otros procesos.

3.6.10. Mejoramiento Continuo

Con la finalidad de hacer sostenible el proceso, es que se esbozan lineamientos para darle mantenimiento al proceso, tomando como referencia lo indicado en el párrafo correspondiente.

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTUN

La presente descripción corresponde a la información recogida en cada una de las áreas que se señala.

4.1. Secretaria General

Las funciones llevadas a cabo por la secretaria general son las siguientes:

Documentación con usuarios externos

- Recepción de documentos.
- Direccionar los documentos a las áreas destinadas.
- Las áreas destinadas envían la documentación a secretaria general.
- Recepción de secretaria general de los documentos.
- Deriva en algunos casos los documentos a gerencia o alcaldía.
- Gerencia y alcaldía envían la respuesta a secretaria general
- Recepción de secretaria general de los documentos.
- Entrega y explicación de respuestas de las áreas a los usuarios solicitantes.

Sesión de consejo

- Recibe órdenes por parte del Alcalde para convocar a sesiones de consejo.
- Preparación de los documentos para la sesión.
- Toma nota de los acuerdos en sesión de consejo.
- Redacta informe final de la sesión en el libro de actas.
- Dar lectura al informe para que todo quede conforme.

4.2. Gerencia Municipal

A continuación se detalla lo expresado en la entrevista al Gerente Municipal, con respecto a las funciones que realiza:

- Despacho diario de los administrados (información sobre la gestión en sí, dar respuesta a las solicitudes, licencias de

funcionamiento, constancias, pago de previo, ampliaciones de servicio, emisión de resolución pagos de previos,)

También hace administración

- Las ordenanzas la aprueba el consejo en pleno, pero la gerencia directamente tiene participación en la medida que le hagan participar sobre su opinión técnica netamente administrativa.
- Le corresponde la aplicabilidad de una ordenanza.
- Tiene que gerenciar el plan de desarrollo concertado, desarrollo urbano, plan estratégico institucional.
- La gerencia está en función a los informes que emitan las áreas usuarias.
- Toma decisiones acerca del destino de los recursos.
- Se encarga de la delegación de funciones.
- Contrata personal por locación de servicio.
- Da el visto bueno y se coordina con presupuesto quien dice tengo tanto de presupuesto y de acuerdo a ello se trabaja el personal
- Coordinar planes y tomar decisiones.
- Todos los procesos que se realicen por SIDUR pasan por gerencia quien monitorea y aprueba.

4.3. Recursos Humanos

El jefe de esta área se encarga principalmente de distribuir y controlar el personal contratado, ya sea para mantenimiento de jardines, limpieza de calles, mercado. Así como de otorgar permisos o aplicar sanciones de ser el caso.

A continuación se detallan los procesos que se llevan a cabo en el área de RR.HH, de acuerdo a lo expresado por el encargado:

- Supervisión
- Control de las actividades en cada área.
- Control de ingreso de personal.
- Control de salida de personal.
- Elaboran informe de asistencia de personal (enviada a Gerencia)
- Proceso de sanciones

En primer acto indebido se procede a emitir una llamada de atención.

En dos actos consecutivos indebidos se procede a emitir la carta de despedida al colaborador.

- Se envía un reporte de los actos indebidos de los colaboradores a Gerencia.
- Gerencia evalúa los reportes.
- Gerencia envía los reportes a Recursos Humanos.
- Recursos humanos ejecuta la sanción.

4.4. Almacén

El encargado de esta área se encarga de llevar el control de las entradas y salidas de materiales e insumos. Los bienes de los que se encarga son los destinados a los programas de vaso de leche y comedores populares, así como de herramientas y materiales de limpieza (Audio 04). A continuación se detalla el proceso que se lleva a cabo para la salida de un bien (en este caso de una herramienta):

- Recepción y control de materiales (Inventario)
- Control mediante hoja de solicitud de requerimiento (PECOSA) la cual debe ser solicitada en Abastecimiento.
- Recepción de solicitud de requerimiento
- Entrega del material solicitado (en caso de que no hubiese en almacén se recurre a la ferretería con la que se trabaja a crédito)

4.5. Abastecimiento

Los procesos de los que se encarga esta área son la elaboración de ordenes de compras de bienes y/o servicios, inscripción de adjudicación (para programas sociales, obras), publicación del proceso de adjudicación en el SEACE. A continuación se detalla el proceso que se lleva a cabo para la adquisición de algún bien o servicio:

- Presentación de expediente.
- Área hace requerimiento a gerencia.
- Se solicita disponibilidad de presupuesto a contabilidad.

- Si hay disponibilidad se informa a gerencia para solicitar la modificación del plan anual de contrataciones.
- Una vez incluido, se solicita la aprobación de expediente de contratación.
- Gerencia ordena a la unidad formuladora la elaboración de los TDR.
- Gerencia emite resolución y solicita formación del comité especial.
- Se cuelga el proceso en el SEACE con la documentación necesaria.
- Oficina de presupuesto recibe propuestas.
- Seguir de acuerdo al cronograma.

4.6. Tesorería

A continuación se describen las funciones que se llevan a cabo en el área de tesorería.

- Recibe visto bueno de gerencia y efectúa el pago con la presentación de recibo por honorarios si es el caso (para el caso de remuneraciones).
- Control diario de todas las operaciones relacionadas con caja.

4.7. Contabilidad

No fue posible entrevistarla por cuanto se encontraba fuera de la localidad durante el período de estudio³⁰.

4.8. Caja y Rentas

Actualmente las funciones de caja y rentas las efectúa la misma persona. A continuación se detalla lo realizado en cada caso.

³⁰ Según lo que nos refirió la encargada de tesorería.



4.8.1. Caja

- Efectúa cobros (los establecidos en el TUPA)
- Elaboran reportes diarios de caja (enviado a tesorería)
- Depositar en el Banco de la Nación todo lo recaudado en el día.
- Ante cualquier trámite se registra al usuario en el sistema y luego se realiza un reporte que es enviado a tesorería.

4.8.2. Rentas

- Realiza cobranzas de impuestos, arbitrios.
- Se solicita el nombre del contribuyente.
- Se busca en el sistema para conocer el monto a pagar.
- Se efectúa la cobranza.
- Se entrega la documentación respectiva.

4.9. Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR)

Esta área se encarga de la revisión de expedientes técnicos, ejecución de obras, elaboración de perfiles de proyectos, preside la unidad formuladora, inspeccionar obras (agua, alcantarillado, etc.) y además de trámites administrativos para la emisión de constancias de posesión, certificado de defensa civil.

Catastro Municipal

- Población solicita mantenimiento de vías.
- Se expide solicitud a gerencia para aprobación.
- Ya aprobado se deriva a la SIDUR para revisión de expediente y ejecución.

Ejecución de obras

- Pobladores presentan documentos a mesa de partes.
- Gerencia los revisa y emite informe a SIDUR.
- SIDUR da conformidad.
- Ejecuta obra (si se trata de proyectos pequeños se puede demorar hasta un mes, si se trata de proyectos grandes se hace la contratación a través de licitación o consultoría con una duración de 4 meses como mínimo).

4.10. Registro Civil

El encargado, realiza funciones múltiples, aparte de las relacionadas a su área, tales como trámites de constancias de posesión, trámites administrativos o cualquier otro que le soliciten los usuarios. A continuación se describen los principales procesos que realiza:

- Acto matrimonial
- Indicaciones de requisitos al usuario(6)
- Entrega de requisitos al registrador.
- Recepción de documentos.
- Verificación de los documentos.
- Registrador envía los documentos a la Alcaldía.
- Recepción y verificación de los documentos en Alcaldía.
- Aprobación de los documentos.
- Envío de documentos aprobados a registro civil.
- El registrador establece plazos para el pliego testimonial y el edicto matrimonial conforme a ley.
- El registrador lleva a cabo el acto matrimonial.
- Registro del acto matrimonial.
- Entrega de partida matrimonial a los usuarios.



Partida de nacimiento extemporáneo - Menores de 18 años

- Indicaciones de requisitos al usuario.
- Entrega de requisitos al registrador.
- Recepción de documentos.
- Verificación de los documentos.
- Inscripción y registro del usuario en la partida.
- Entrega de partida de nacimiento.

Partida de nacimiento extemporáneo - Mayores de 18 años

- Indicaciones de requisitos al usuario.
- Entrega de requisitos al registrador.
- Recepción de documentos.
- Verificación de los documentos.
- Inscripción y registro del usuario en la partida.
- Entrega de partida de nacimiento.

Partida de nacimiento

- Indicaciones de requisitos al usuario.

- Entrega de requisitos al registrador.
- Recepción de documentos.
- Verificación de los documentos.
- Inscripción y registro del usuario en la partida.
- Entrega de partida de nacimiento.

Certificado de defunción

- Indicaciones de requisitos al usuario.
- Entrega de requisitos al registrador.
- Recepción de documentos.
- Verificación de los documentos.
- Inscripción y registro del usuario.
- Entrega de certificado de defunción

4.11. DEMUNA

Presentar la denuncia personalmente, adjuntar de ser posible, documentos para facilitar apoyo a las instancias correspondientes de ser el caso.

Copia de DNI.



4.12. Unidad de Focalización de Hogares³¹

A continuación se detalla los principales procesos de esta área:

Pensión 65

- Información y/o cumplimiento de los requisitos
- Corroborar si se encuentra empadronado en SISFHO (Caso que no se encontrase, se solicita el empadronamiento)

Beca 18

- Información y/o cumplimiento de los requisitos

4.13. Programas Sociales

Vaso de Leche

La presente información corresponde a lo expresado por la presidenta del comité de vaso de leche:

- Se organizan mediante un comité directivo
- Empadronamiento de los niños adjuntando copia de DNI
- Envían el documento al consejo.
- Recepcionan los insumos (leche, avena)
- Preparan la leche y avena y la reparten

4.14. Gestión de Apoyo a la Población

La presente información corresponde a lo expresado por la directora del colegio “José Abelardo Quiñones”.

Educación³²

- Presentación de solicitud de apoyo, invitación para que participe en asamblea y conozca las necesidades o presentación de proyectos para mejora de la calidad educativa
- Seguimiento del documento
- Respuesta de solicitudes o invitaciones.

³¹ Estos puntos no han sido concretizado en su totalidad por que el señor encargado no le habían dado autorización para darme información. El documento que habíamos emitido no le llegaba debido a que el gerente o alcalde no estaban presentes.

³² Cabe mencionar que la actual gestión con respecto al apoyo a la educación, cultura, deporte y medio ambiente su apoyo es relativo tal y como lo menciona en la grabación la directora de la institución Abelardo Quiñones.

Saneamiento

- Proyectos de agua y desagüe.
- Construcción de baños.

Cultura

- Proyecto para la construcción de un museo o centro de interpretación para piezas de cerámica.

Conservación del Medio Ambiente

- Presentación de propuestas ambientales.
- Desarrollo de un proyecto de instalación de un vivero de investigación, aprendizaje y conservación de la biodiversidad nativa de Oytun.
- Proyectos para la tala de árboles.



Opinión de los Pobladores acerca de los servicios municipales:
Concejo Municipal

- Con respecto a la formulación del presupuesto participativo, se llevan a cabo reuniones con el alcalde en la mayoría de los caseríos para conocer sus necesidades y formular el presupuesto anual³³.

Ordenamiento De Transito

- No existe un ordenamiento adecuado: no hay semáforos ni señalizaciones.
- Tampoco existe un adecuado control, ya que manejan a toda velocidad y no se verifica si tienen licencias para conducir o no.

Seguridad Ciudadana

- Existen juntas vecinales, sin embargo no se les apoya para que estén debidamente implementados.
- Esto lo gestiona mayormente la Comisaria, la Municipalidad no se involucra.



Evacuación de Residuos Sólidos Urbanos

³³ Información extraída de la opinión de los pobladores.

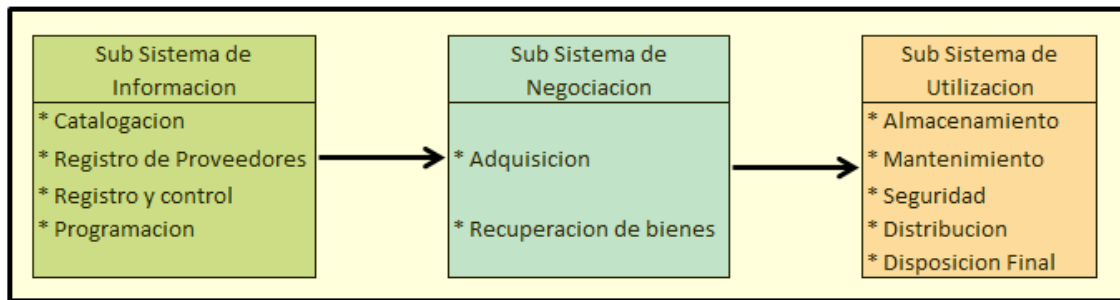
- El recojo de basura se lleva a cabo los días lunes y viernes por las mañana; sin embargo no recoge en todas las calles.

4.15. El enfoque de Procesos en Abastecimiento - Un caso específico

Los procesos y consecuentes actividades desarrollados en la Municipalidad Distrital de Oytún son reducidos en número y de poca frecuencia. El portal de la Municipalidad Distrital de Oytún reporta solo 16 trámites y servicios municipales, los mismos que se listan a continuación:

- Partida de nacimiento
- Partida de matrimonio
- Partida de defunción
- Copias certificadas de partidas
- Licencias municipales
- Licencias especiales
- Impuesto predial
- Certificado de zonificación y vías
- Cambios de zonificación
- Independización de terrenos rústicos
- Certificados y constancias de numeración
- Licencia de obra para edificación nueva
- Declaratoria de fábrica
- Carnet de salud
- Calificación - autorización de espectáculos públicos no deportivos
- Licencias de apertura de establecimientos comerciales.

Por este motivo es que nos centraremos en otro proceso distinto a los mencionados anteriormente para desarrollar el enfoque de procesos. El proceso que desarrollaremos es el de **Abastecimiento**; el cual cuenta con los siguientes subsistemas, que serán desarrollados en el caso mencionado.



El caso que se trabajara es la adquisición de una camioneta 4x2 para el servicio de seguridad ciudadana, como una Adjudicación Directa Selectiva.

Dada la necesidad existente de adquirir una camioneta para el servicio de seguridad ciudadana para el distrito de Oytún, es que procedió a solicitar dicha compra.

El proceso comienza con la presentación del expediente al área de abastecimiento; dicha área hace el requerimiento a gerencia, quien a su vez solicita la disponibilidad de presupuesto a contabilidad.

Contabilidad por su lado verifica si hay disponibilidad o no. Para el caso, si la hay, así que se le solicita a Gerencia la modificación del Plan Anual de Contrataciones. Una vez incluido el proceso se solicita a gerencia la aprobación del expediente de contratación. Terminados todas estas actividades, gerencia ordena a la unidad formuladora la elaboración de los Términos de Referencia, luego emite la Resolución y se forma el comité, que en este caso estuvo conformado por Carlos Javier Santamaría Chapoñan (Presidente), Dora Luz Cerna Castañeda (Primer miembro) y Richard Alonso Paredes Vásquez (Segundo miembro). Después de ello se cuelga el proceso en el sistema del SEACE.

El registro de participantes se efectúa desde el día siguiente de la convocatoria y hasta un día hábil después de haber quedado integradas las Bases (para el caso desde el 15 hasta el 22 de diciembre). En el caso de propuestas presentadas por un consorcio, bastará que se registre uno de sus integrantes.






Las consultas y observaciones a las Bases serán presentadas por un periodo mínimo de tres días hábiles, contados desde el día siguiente de la convocatoria

(desde el 15 hasta el 17). El 18 de diciembre fue el día para la absolución de las consultas y observaciones. La decisión que tome el Comité Especial con relación a las consultas y observaciones presentadas consta en el pliego absolutorio que se notifica a través del SEACE, en la fecha señalada en el cronograma del proceso de selección. De haberse presentado observaciones, el Comité Especial debe incluir en el pliego de absolutorio el requerimiento de pago de la tasa por concepto de elevación de observaciones al OSCE. El plazo para solicitar la elevación de observaciones para el pronunciamiento del OSCE es de tres días hábiles, computados desde el día siguiente de la notificación del pliego absolutorio a través del SEACE. Luego de la elevación de observaciones, el Comité Especial, debe integrar las Bases y publicarlas en el SEACE (19 de diciembre).

La presentación de propuestas se llevó a cabo el día 29 de diciembre desde las 7:30 a.m. hasta las 15:30 p.m. y solo se presentó un postor: NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.

Se evaluó y calificó la propuesta en dos etapas: La evaluación técnica y la evaluación económica. Y se otorgó la buena pro en el mismo día (29 de diciembre). Luego de esto, el postor tiene 12 días para efectuar el contrato.

Para mejor entendimiento de lo descrito anteriormente se muestra a continuación el mapa de procesos.

PASO	ACTIVIDAD	AREA	TIEMPO MINUTOS	CONTADOR DE RECURSOS						IDENTIFICADOR DE RECURSOS		TIPO DE ACTIVIDAD					TIPO DE VALOR AGREGADO		
				RECURSOS HUMANOS			RECURSOS IDENTIFICABLES			RECURSOS NO IDENTIFICABLES		OPERACIÓN	REVISIÓN	TRASLADO	ESPERA	ARCHIVO	V A	C O N T R O L	S V A
				Técnico	Profesional I	Profesional II	Hoja DIN A4	Folios manila	Sobre manila	Cuaderno	PC	Energía eléctrica							
	Presentación de expediente.	Abastecimiento	10	1	0	0	10	1	0	0	0	0	x					✓	
	Área de abastecimiento hace requerimiento a gerencia.	Gerencia	20	1	0	0	2	0	0	0	0	0	x					✓	
	Se solicita disponibilidad de presupuesto a contabilidad.	Contabilidad	20	0	1	0	1	0	0	0	0	0	x					✓	
	Si hay disponibilidad se informa a gerencia para solicitar la modificación del plan anual de contrataciones.	Contabilidad	30	0	0	1	2	0	0	0	0	0		x				✓	
	Una vez incluido en el plan anual de contrataciones, se solicita la aprobación de expediente de contratación.	Abastecimiento	60	0	1	0	2	0	0	0	0	0			x			✓	
	Gerencia ordena a la unidad formuladora la elaboración de los TDR.	Abastecimiento	120	0	1	0	2	0	0	0	0	0			x			✓	
	Gerencia emite resolución y solicita formación del comité	Gerencia	60	0	1	0	2	0	0	0	0	0	x					✓	
	Se cuelga el proceso en el SEACE con la documentación necesaria.	Abastecimiento	60	1	0	0		0	0	0	1	1	x					✓	
	Registro de participantes	Abastecimiento	30	1	0	0		0	0	1	0	0	x					✓	
	Recepción de consultas y observaciones	Abastecimiento	60	1	0	0	5	0	0	0	0	0		x				✓	
	Absolución de consultas y observaciones	Abastecimiento	60	1	0	0	2	0	0	0	0	0		x				✓	
	Integración de las Bases	Abastecimiento	50	1	0	0	1	0	0	0	0	0	x					✓	
	Presentación de propuestas	Abastecimiento	30	1	0	0	20	0	4	0	0	0				x		✓	
	Calificación y Evaluación de propuestas	Abastecimiento	120	3	0	0	5	1	0	0	0	0		x				✓	
	Otorgamiento de la Buena Pro	Abastecimiento	35	1	0	0	6	0	0	0	0	0	x					✓	
	Adquisición y entrega de la camioneta al área de seguridad ciudadana.	Seguridad ciudadana	50	1	0	0	0	0	0	0	0	0	x					✓	
	TOTAL		815	13	4	1	60	2	4	1	1	1							

CAPITULO V: PROPUESTA DEL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CON ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

CONTENIDO Y ALCANCE DEL REGLAMENTO

Contenido

El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad distrital de Oytún es un documento de gestión, el cual determina la naturaleza, fines, competencias, estructura orgánica y funciones generales y específicas de los diversos órganos que la conforman.

Alcance

El presente Reglamento constituye un documento de gestión y es de aplicación en todos los órganos y unidades orgánicas que comprende la Municipalidad distrital de Oytún, bajo responsabilidad de los directivos y personal en general.

DISPOSICIONES GENERALES

Naturaleza Jurídica

La Municipalidad distrital de Oytún es el órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Es una entidad, básica de la organización territorial del Estado y canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionaliza y gestiona con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo sus elementos esenciales, el territorio, la población y la organización.

Jurisdicción

La Municipalidad distrital de Oytún es un órgano de gobierno local, cuya jurisdicción comprende los ámbitos del cercado de Oytún, limita al norte con el departamento de Cajamarca, al Este con Cajamarca, al Sur con el distrito Nueva Arica, Provincia Pacasmayo, al Oeste con Chongoyape y Zaña.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINALIDAD

Misión

La Municipalidad Distrital de Oytún tiene como misión: “La Municipalidad Distrital de Oytún, es el órgano de gobierno local cuyo poder emana de la voluntad popular, orientada a promover el desarrollo integral local, viabilizando el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental con el objeto de proporcionar a su vez la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de la población de Oytún”.

Visión

Se sugiere a la Municipalidad Distrital de Oytún la siguiente visión: “Al 2021 la Municipalidad Distrital de Oytún, es un órgano de gobierno local referente de gestión moderna, eficiente y eficaz en el desarrollo de la población de Oytún”.

Finalidad

Representar al vecindario de su jurisdicción.

Fomentar el bienestar de los vecinos, promoviendo y conduciendo de manera integral y armónica el desarrollo social y económico del distrito, de acuerdo a una calificada priorización de sus necesidades y demandas comunes.

Asegurar la participación plena y organizada de los vecinos en el gobierno local, como entes consultivos de coordinación, de apoyo y de fiscalización de las acciones municipales; ya sea en el proceso de planeación local, la prestación de los servicios públicos, la programación y ejecución de obras de interés público, cumplimiento de los acuerdos y normas de carácter municipal y en ejercicio del derecho de petición.

OBJETIVO

Planificar, coordinar, ejecutar, supervisar, implementar y monitorear a través de los órganos competentes el conjunto de acciones y actividades estratégicas y articuladas, destinadas a promover el desarrollo integral local, viabilizando el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, en coordinación y asociación con los niveles del gobierno regional y nacional con el objeto de proporcionar a su vez la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de la población de su jurisdicción.

COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES

Dentro del marco de las competencias y funciones establecidas en la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades, el rol de la Municipalidad Distrital de Oyotún comprende:

La Municipalidad Distrital de Oyotún, asume las competencias y ejerce sus funciones específicas, con carácter exclusivo o compartido en las materias de:

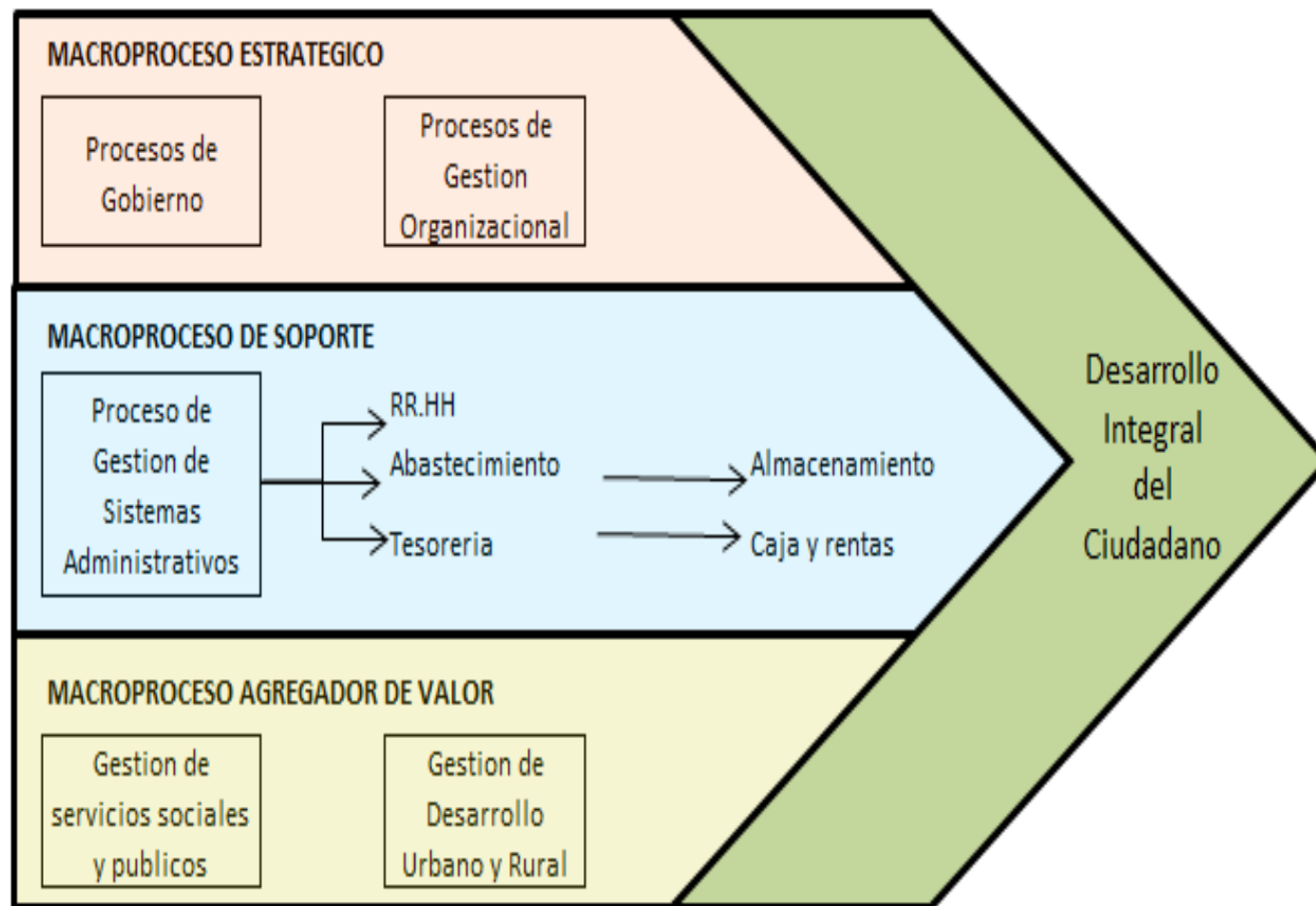
- Organización del espacio físico - Uso del suelo
- Servicios Públicos Locales
- Protección y Conservación del ambiente
- Desarrollo y Economía Local
- Participación vecinal
- Servicios Sociales Locales
- Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.

MACRO PROCESOS

En la Municipalidad Distrital de Oyotún, se han identificado los siguientes macro procesos:

- **Estratégico:** Incluye procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, evaluación de posibilidades de mejora institucional y proyección. Comprende los procesos de gobierno y de gestión organizacional, correspondientes al Concejo Municipal, Alcaldía, y Gerencia.
- **De soporte:** Incluye los procesos que aseguran la disponibilidad de recursos necesarios que permitan el logro de las metas de la municipalidad. Comprende los procesos de Gestión del Talento Humano, contabilidad, tesorería, caja, abastecimiento y almacén.
- **Agregadores de valor:** Incluye todos los procesos operativos de la gestión municipal, que están directamente relacionados con la obtención de resultados; los cuales dependen mucho de la efectividad de los macro procesos estratégicos y de soporte. Comprende los procesos de desarrollo social, servicios públicos.

Para mejor entendimiento se presenta a continuación el mapa de procesos teniendo en cuenta los macro procesos antes mencionados.



BASE LEGAL

La Municipalidad Provincial de Huancayo, ejerce sus competencias y funciones específicas de manera exclusiva o compartida a nivel provincial y distrital, además de otras normas complementarias, de acuerdo a las siguientes normas sustantivas:

Constitución Política del Perú.

Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.

Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General

Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública

Ley N° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Decreto Supremo N° 109-2012-PCM que aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)”

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Decreto Supremo N° 156-2004-EF, Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.

Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones ROF por parte de las entidades del sector público.

Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.

Resolución Ministerial N°048-2013-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016,

Normas que rigen el funcionamiento de los sistemas administrativos del sector público en el Perú.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTUN

Para el adecuado cumplimiento de su misión y objetivos, bajo el enfoque de gestión por procesos orientada a resultados, la Municipalidad Distrital de Oyotún tiene la siguiente Estructura Orgánica:

- MACROPROCESO ESTRATÉGICO
- PROCESO DE GOBIERNO
- ÓRGANOS DE GOBIERNO
 - Concejo Municipal
 - Alcaldía
- ÓRGANO DE SOPORTE DE GOBIERNO
 - Secretaría General
- PROCESO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
- ÓRGANO DE ALTA DIRECCIÓN
 - Gerencia Municipal
- MACROPROCESO DE SOPORTE
- GESTION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

- Oficina de RR.HH
- Oficina de Abastecimiento
- Almacén
- Oficina de Tesorería
- Coordinación de Caja y Rentas

- MACROPROCESO AGREGADOR DE VALOR
 - GESTION DE SERVICIOS SOCIALES Y PUBLICOS
 - Sub Gerencia de Servicios Sociales y Públicos
 - Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad (OMAPED) y DEMUNA
 - Oficina De Registro Civil
 - Oficina De Programas Sociales

 - GESTION DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
 - Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR)

MACROPROCESO ESTRATÉGICO

El macro proceso estratégico está conformado por los procesos de gobierno y de gestión organizacional.

PROCESOS DE GOBIERNO

El proceso de gobierno está integrado por los órganos de gobierno, Concejo Municipal y Alcaldía. Contiene lo siguientes elementos:

- **Ingresos:**
 - Requerimientos de los Grupos de Interés y población de Oyotún
 - Información integral de la gestión municipal
 - Propuestas de normas e instrumentos para el desarrollo local y la gestión institucional.
- **Productos:**
 - Direccionamiento Estratégico de la Municipalidad. Visión, Misión y Valores.
 - Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los Grupos de Interés y Población.
 - Políticas, normas, objetivos y ejes estratégicos para el desarrollo local y la gestión municipal.
- **Resultados:**
 - Institución municipal y capacidades internas fortalecidas.
 - Gestión moderna, transparente y eficaz, con estándares de calidad.
- **Indicador de Eficiencia**
 - $$\text{Índice de Eficiencia} = \frac{\text{Políticas y Acuerdos Adoptados}}{\text{Recursos Utilizados}}$$
- **Indicador de Eficacia**

$$\circ \text{ Índice de Eficacia} = \frac{\text{Acuerdos Implementados}}{\text{Acuerdos Adoptados}}$$

- **Indicadores de Impacto**

- $\text{Satisfacción del Cliente Interno} = \frac{\text{Número de Colaboradores Satisfechos}}{\text{Número Total de Colaboradores}}$
- $\text{Satisfacción del Cliente Externo} = \frac{\text{Número de Ciudadanos Satisfechos}}{\text{Número Total de Ciudadanos Usuarios}}$
- $\text{Mejora de la Imagen Institucional} = \frac{\text{Imagen Proyectada 2015} - \text{Imagen Proyectada 2016}}{\text{Imagen Proyectada 2015}}$

PROCESO DE GESTION ORGANIZACIONAL

El proceso de gestión organizacional está integrado por la Gerencia Municipal. Contiene lo siguientes elementos:

- **Ingresos:**

- Requerimientos de los Grupos de Interés y población de Ocotlán
- Información integral de la gestión municipal
- Requerimientos de información de soporte y agregadora de valor.

- **Productos:**

- Disposiciones para la atención de los requerimientos de los Grupos de Interés y Población.
- Disposiciones para el cumplimiento de los lineamientos de política, planes, normas, directivas y documentos normativos de gestión institucional.
- Propuestas de mejora de la gestión municipal.

- **Resultados:**

- Institución municipal y capacidades internas fortalecidas.
- Gestión moderna, transparente y eficaz, con estándares de calidad.

- **Indicadores de Eficiencia**

$$\circ \text{ Índice de Eficiencia Organizacional} = \frac{\text{Políticas y Acuerdos Adoptados}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

- **Indicadores de Eficacia**

$$\circ \text{ Índice de Eficacia de Planes} = \frac{\text{Planes y Programas Ejecutados}}{\text{Planes y Programas Aprobados}}$$

$$\circ \text{ Índice de Eficacia de Gestión} = \frac{\text{Resultados de Gestión}}{\text{Objetivos de Gestión}}$$

- **Indicadores de Impacto**

$$\bullet \text{ Satisfacción del Cliente Interno} = \frac{\text{Número de Colaboradores Satisfechos}}{\text{Número Total de Colaboradores}}$$

$$\bullet \text{ Satisfacción del Cliente Externo} = \frac{\text{Número de Ciudadanos Satisfechos}}{\text{Número Total de Ciudadanos Usuarios}}$$

$$\bullet \text{ Mejora de la Imagen Institucional} = \frac{\text{Imagen Proyectada 2015} - \text{Imagen Proyectada 2016}}{\text{Imagen Proyectada 2015}}$$

PROCESO DE GOBIERNO EN LA ALTA DIRECCIÓN

ORGANOS DE GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN

Órganos de Gobierno

Los órganos de Gobierno tienen el máximo nivel jerárquico y de gestión de la Municipalidad Distrital de Oyatún. Son los siguientes:

Concejo Municipal

Alcaldía

Concejo Municipal

El concejo municipal es el órgano máximo de gobierno en la Municipalidad Distrital de Oyatún, y ejerce sus atribuciones y funciones normativas y fiscalizadoras de conformidad con lo establecido en el Artículo 9º de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades y normatividad vigente concordante. Está conformado por el alcalde y los regidores. Son atribuciones y obligaciones de los regidores lo dispuesto en el artículo 10º de la Ley N° 27972.

El Concejo Municipal forma parte del macro proceso estratégico y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Direccionamiento Estratégico (principios y valores, visión, misión)
- Normativo
- Fiscalización
- Toma de decisiones corporativas
- Formulación de políticas

Alcaldía

La Alcaldía es el órgano ejecutivo de mayor jerarquía político-administrativa del Gobierno Local. El Alcalde es el representante legal de la Municipalidad Distrital de Oytún y su máxima autoridad administrativa. El Alcalde ejerce sus atribuciones y funciones de conformidad con lo establecido en el Artículo 20º de la ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.

La Alcaldía forma parte del macro proceso estratégico y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Normativo
- Toma de decisiones
- Formulación de políticas
- Ejecutivo

ÓRGANO DE SOPORTE DE GOBIERNO

El órgano de soporte de Gobierno brinda apoyo y asistencia permanente para el adecuado cumplimiento de los subprocesos y funciones que corresponden al Concejo Municipal y Alcaldía.

Está conformado por la Secretaría General.

Secretaría General

La secretaria general es el órgano de apoyo, responsable de programar, ejecutar y coordinar el apoyo administrativo al Concejo Municipal y Alcaldía, así como dirigir

las acciones de administración documentaria y archivo municipal, garantizando la legalidad, registro, archivo y difusión oportuna de las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y decretos, así como de las actas correspondientes.

La Gerencia de Secretaría General es un órgano de soporte en el macro proceso estratégico y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Administración documentaria
- Sistema de archivo documentario
- Asistencia técnica a Órganos de Gobierno.

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Secretaría General desempeña las siguientes funciones:

- Apoyar las actividades del Concejo Municipal, Comisiones de Regidores y de Alcaldía.
- Organizar y atender las Sesiones Solemnes del Concejo Municipal
- Citar a los regidores y funcionarios a las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Concejo Municipal, según disposición de Alcaldía.
- Transcribir oportunamente los Acuerdos de Concejo para su cumplimiento.
- Redactar informe final en el libro de actas
- Recibir los documentos que son derivados a cada área correspondiente
- Contestar los documentos que se reciben.

ÓRGANO DE ALTA DIRECCIÓN

El órgano de Alta Dirección tiene bajo su dirección y responsabilidad la administración municipal del Gobierno Local de Oyatún. Está conformado por la Gerencia Municipal.

Gerencia Municipal

La Gerencia Municipal es el órgano de mayor nivel técnico-administrativo de la Municipalidad Distrital de Oyatún. Depende de la Alcaldía y tiene como misión,

planear, organizar, dirigir y controlar las actividades propias de la administración municipal a su cargo, con plena sujeción a la normatividad en vigencia.

El Gerente Municipal es designado por el Alcalde por tiempo indefinido. Se da por concluida la designación cuando no demuestre eficiencia y eficacia en su desempeño laboral o cuando lo considere por conveniente el Alcalde. También puede ser cesado mediante acuerdo del Concejo Municipal en concordancia al Artículo 27º de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

La Gerencia Municipal forma parte del macro proceso estratégico y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Roles gerenciales (Interpersonales, decisorios, informativos).

Son funciones y atribuciones de la Gerencia Municipal:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la prestación de los servicios públicos locales y los proyectos de desarrollo local.
- Gerenciar el plan de desarrollo concertado, desarrollo urbano, plan estratégico institucional.
- Efectuar el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos y ordenanzas del Consejo Municipal.
- Tomar decisiones sobre el destino de los recursos.
- Contratar personal por locación de servicio.
- Coordinar planes y tomar decisiones.
- Aprobar el Plan anual de contrataciones y adquisiciones de la municipalidad.
- Aprobar las propuestas económicas en los procesos de selección cuando estas excedan el valor referencial en no más del diez por ciento.

- Informar al Alcalde el desarrollo de sus actividades.
- Dirigir el comité de caja, para orientar la ejecución de las disponibilidades financieras de acuerdo al presupuesto institucional aprobado.

MACROPROCESO DE SOPORTE

El macro proceso de soporte está conformado por los procesos de gestión de los sistemas administrativos: gestión del personal, abastecimiento, almacén, tesorería, caja y rentas.

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

El proceso de gestión de los sistemas administrativos está integrado por la oficina de RR.HH, Oficina de abastecimiento, Almacén, oficina de Tesorería y Oficina de Caja y Rentas. Contiene lo siguientes elementos:

- **Ingresos:**
 - Requerimientos de los Grupos de Interés y población de Oyotún.
 - Lineamientos y políticas emitidas por el Concejo Municipal y Alcaldía.
 - Instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos para la gestión administrativa.
 - Normatividad e información de los sistemas administrativos del sector público.
 - Información integral (interna y externa) de la gestión municipal, referente a la gestión administrativa.
 - Requerimientos de bienes, servicios y obras por parte de los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad.
- **Productos:**
 - Formulación e implementación de instrumentos para la gestión de los sistemas administrativos en la MPH.
 - Provisión del talento humano, materiales, recursos financieros, información y otros.
 - Estados financieros.
 - Información integral referente a la gestión de los sistemas administrativos en la Municipalidad.

- **Resultados:**

- Mejorar los mecanismos de recaudación y control de ingresos.
- Optimizar los mecanismos de distribución de los recursos.
- Mejorar los procesos de registro y atención al usuario.

- **Indicadores de Eficiencia**

- $$\text{Indice de Eficiencia SA} = \frac{\text{Instrumentos Implementados para Gestión Sist.Administrativos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

- **Indicadores de Eficacia:**

- $$\text{Indice de Eficacia SA} = \frac{\text{Instrumentos Implementados para Gestión Sist.Administrativos}}{\text{Instrumentos Elaborados para Gestión Sist.Administrativos}}$$

- $$\text{Indice de Eficacia Recursos} = \frac{\text{Recursos asignados a Unidades Orgánicas}}{\text{Requerimientos Presentados}}$$

- **Indicadores de Impacto**

- $$\text{Satisfacción del Cliente Interno} = \frac{\text{Número de Colaboradores Satisfechos}}{\text{Número Total de Colaboradores}}$$

- $$\text{Satisfacción del Cliente Externo} = \frac{\text{Número de Ciudadanos Satisfechos}}{\text{Número Total de Ciudadanos Usuarios}}$$

- $$\text{Mejora de la Imagen Institucional} = \frac{\text{Imagen Proyectada 2016} - \text{Imagen Proyectada 2015}}{\text{Imagen Proyectada 2015}}$$

Oficina de Recursos Humanos

Es el órgano de apoyo encargado de organizar, ejecutar y controlar la administración de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Oytún; facilitar a la Gerencia Municipal y/o Alcaldía la información que requiera sobre estas actividades para la toma de decisiones.

La Oficina de RR.HH está a cargo de un responsable con categoría de Jefe de Oficina, depende del Gerente Municipal y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Ingreso
- Distribución
- Supervisión

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Oficina de RR.HH desempeña las siguientes funciones:

- Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos.
- Distribuir y controlar el personal contratado.
- Otorgar permisos o aplicar sanciones de ser el caso.
- Controlar el ingreso y salida de personal.
- Elaborar informes para gerencia.
- Asistir al personal en caso de enfermedad, accidentes de trabajo y otras eventualidades similares.

Oficina de Abastecimiento

Es el órgano de apoyo encargado de realizar las actividades relacionadas al aprovisionamiento y suministro de bienes y servicios en forma óptima y oportuna a los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Oytún, de acuerdo a sus requerimientos, contribuyendo en el logro de los objetivos institucionales.

La Oficina de abastecimiento está a cargo de un responsable con categoría de Jefe de Oficina, depende del Gerente Municipal y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Programación
- Adquisición de bienes y servicios.

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Oficina de abastecimiento desempeña las siguientes funciones:

- Programar, dirigir, coordinar y coordinar las actividades del sistema de abastecimiento y administrar los recursos materiales y los servicios de la Municipalidad Distrital de Oytún.

- Formular la programación de los bienes, servicios u obras a adquirir o contratar, según requerimiento anticipado de las dependencias solicitantes.
- Elaborar las órdenes de compras de bienes y/o servicios
- Administrar todo lo relacionado a las adjudicaciones para la adquisición de bienes y servicios, colgados en el portal del Sistema electrónico de las contrataciones del estado (SEACE).
- Mantener adecuadamente protegidos los archivos registrados en los dispositivos de almacenamiento del sistema.

Almacén

Es el órgano de apoyo encargado de realizar las actividades relacionadas al almacén, distribución y recepción de bienes y servicios de la Municipalidad Distrital de Oytún en forma óptima y oportuna, de acuerdo a sus requerimientos, contribuyendo en el logro de los objetivos institucionales.

La Oficina de almacén está a cargo de un responsable con categoría de Jefe de Oficina, depende del Gerente Municipal y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Almacenamiento
- Mantenimiento y seguridad.
- Distribución
- Control y registro.

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Oficina de almacén desempeña las siguientes funciones:

- Verificar el ingreso de los bienes con su respectiva guía.
- Recepcionar, registrar y atender pedidos – comprobantes de salida.
- Elaborar guías de remisión para salida de bienes.
- Llevar el control de las entradas y salidas de materiales e insumos.
- Llevar adecuadamente el archivo técnico de almacén.

Oficina de Tesorería

Es el órgano de apoyo encargado de la administración de las acciones relacionadas a garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos económicos y financieros de la Municipalidad Distrital de Oytún.

La Oficina de tesorería está a cargo de un responsable con categoría de Jefe de Oficina, depende del Gerente Municipal y es responsable de los siguientes subprocesos:

- Identificación y captación de fuentes de financiamiento
- Programación financiera
- Manejo y custodia de fondos
- Pagos
- Administración del fondo para pagos en efectivo

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Oficina de tesorería desempeña las siguientes funciones:

- Implementar la administración de los recursos financieros con equidad y transparencia en concordancia a la normatividad técnica y legal vigente.
- Realizar las acciones de registro, recaudación y distribución de los recursos financieros de acuerdo a la normatividad del Sistema Nacional de Tesorería.
- Registrar la recaudación efectiva de los ingresos por ventanillas de caja por los diversos conceptos que genera la municipalidad distrital de Oytún.
- Administrar los fondos para pagos en efectivo.
- Custodiar los documentos fuente que sustenten los ingresos y gastos por el tiempo que establece la ley.

Oficina de Caja y Rentas

Es el órgano de apoyo encargado de la captación de los recursos económicos y financieros de la Municipalidad Distrital de Oytún, así como de la atención de reclamos y quejas de los contribuyentes.

La Oficina de caja y rentas está a cargo de un responsable con categoría de Jefe de Oficina, depende del Gerente Municipal y es responsable de los siguientes subprocesos:

- captación de recursos económicos y financieros
- control de los recursos recaudados.

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Oficina de caja y rentas desempeña las siguientes funciones:

- Realizar y registrar la recaudación efectiva de los ingresos por ventanillas de caja por los diversos conceptos que genera la municipalidad y depositar en el plazo de ley en las cuentas bancarias correspondientes.
- Informar diariamente a Tesorería y Gerencia Municipal sobre los ingresos recaudados.
- Atender los reclamos y quejas de los contribuyentes.

MACROPROCESO AGREGADOR DE VALOR

El macro proceso agregador de valor está conformado por los procesos de gestión de los servicios sociales y públicos, y gestión de desarrollo urbano y rural.

PROCESOS DE GESTION DE SERVICIOS SOCIALES Y PUBLICOS

El proceso de gestión de los servicios sociales y públicos está integrado por la sub gerencia de servicios sociales y públicos, que comprende: Oficina municipal de

atención a la persona con discapacidad (OMAPED) y DEMUNA, Oficina de registro civil, Oficina de programas sociales. Contiene lo siguientes elementos:

- **Ingresos:**
 - Requerimientos de los Grupos de Interés y población de Oyotún.
 - Manifestaciones de necesidad de alimentos y sanidad por bajos recursos económicos, así como la presencia de casos de violencia familiar, discriminación, personas en alto riesgo, alcoholismo, drogadicción, etc.
 - Normatividad e información del desarrollo y ejecución de programas sociales.
- **Productos:**
 - Formulación e implementación de instrumentos para la promoción del desarrollo social: asistencia alimentaria; defensa de derechos de población en riesgo, víctima de violencia familiar o abandono material; promoción de la educación, recreación, cultura y deporte; etc.
 - Desarrollo adecuado de los programas sociales.
 - Información integral referente al desarrollo de los programas de seguridad alimentaria y sanidad, desarrollo de la defensa y promoción de los derechos y desarrollo de la educación, recreación, cultura y deporte.
- **Resultados:**
 - Mejoramiento de la calidad y capacidad de la atención de salud.
 - Promoción del afianzamiento de la identidad, el desarrollo cultural y el deporte.
 - Programas sociales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo debidamente ejecutados.
- **Indicador de Eficiencia:**
 - *Indice de Eficiencia Social* =
$$\frac{\text{Actividades implementadas para Desarrollo Social}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

- **Indicadores de Eficacia:**

- $$\text{Índice de Eficacia Social} = \frac{\text{Pobladores atendidos en Demandas Sociales}^{34}}{\text{Requerimientos presentados por la Población}}$$
- $$\text{Índice de Eficacia de Programas Sociales} = \frac{\text{Beneficiarios de Programas Sociales}}{\text{Personas Inscritas en Programas Sociales}}$$

- **Indicador de Efectividad:**

- $$\text{Indicador de Efectividad} = \frac{\text{Resultados en Desarrollo Social}}{\text{Objetivos Estratégicos de Desarrollo Social}}$$

- **Indicadores de Impacto:**

- $$\text{Satisfacción de Población Beneficiaria} = \frac{\text{Población Beneficiaria Satisfecha}}{\text{Número Población Beneficiaria}}$$
- $$\text{Reducción de Disfunciones Sociales} = \frac{\text{Disfunciones Sociales Identificadas Atendidas}}{\text{Disfunciones Sociales Identificadas}}$$
- $$\text{Mejora de la Imagen Institucional} = \frac{\text{Imagen Proyectada 2015} - \text{Imagen Proyectada 2016}}{\text{Imagen Proyectada 2015}}$$

PROCESO DE GESTION DE DESARROLLO URBANO Y RURAL

El proceso de gestión de los servicios sociales y públicos está integrado por la subgerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural (SIDUR). Contiene los siguientes elementos:

- **Ingresos:**

- Requerimientos de los Grupos de Interés y población de Oyoacán.
- Instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos para el desarrollo urbano y rural.
- Información integral (interna y externa) de la gestión municipal, referente a mecanismos para lograr el desarrollo urbano y rural en el ámbito del distrito de Oyoacán.

³⁴ Las demandas sociales incluyen: Pobladores atendidos en sus demandas de alimentación, sanidad, educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población

- **Productos:**

- Formulación e implementación de instrumentos para el desarrollo urbano y rural en el ámbito del distrito de Oyotún.
- Acondicionamiento territorial urbano y rural.
- Ejecución de obras en función de los requerimientos.
- Información integral referente a la organización del espacio físico

- **Resultados:**

- Construcción, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura urbana y rural.
- Adecuado acondicionamiento territorial.

- **Indicadores de Eficiencia:**

- $$\text{Índice de Eficiencia Infraestructuras} = \frac{\text{Obras Ejecutadas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

- **Indicadores de Efectividad:**

- $$\text{Índice Efectividad Infraestructura} = \frac{\text{Resultados en Desarrollo Urbano y Rural}}{\text{Objetivos Estratégicos de Desarrollo Urbano y Rural}}$$

- **Indicadores de Impacto:**

- Desarrollo urbano y rural del distrito de Oyotún.

- $$\text{Desarrollo Urbano y Rural} = \text{Índice de Desarrollo Humano}$$

- $$\text{Mejora de la Imagen Institucional} = \frac{\text{Imagen Proyectada 2015} - \text{Imagen Proyectada 2016}}{\text{Imagen Proyectada 2015}}$$

ORGANOS DE EJECUCION

Son órganos de ejecución de la Municipalidad distrital de Oyotún:

- Sub gerencia de servicios sociales y públicos
- Sub gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural (SIDUR).

Sub Gerencia de Servicios Sociales y Públicos

Es un órgano de línea, responsable de la regulación, organización, prestación y supervisión de servicios a la colectividad relativos a: registros civiles, programas sociales y atención al discapacitado y DEMUNA.

La Sub Gerencia De Servicios Sociales y Públicos está a cargo de un responsable con categoría de sub gerente, quien depende del gerente municipal. Es responsable de los siguientes subprocesos:

- Asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo (Madres adolescentes, niños desamparados, personas con discapacidad, ancianos en situación de abandono, etc.).
- Difusión y promoción de los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor.
- Programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
- Programa del Vaso de Leche
- Fiscalización y regulación de servicios sociales

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Sub Gerencia De Servicios Sociales y Públicos desempeña las siguientes funciones:

- Administrar los programas sociales de lucha contra la pobreza y de desarrollo social.
- Ejecutar las acciones correspondientes relacionadas con la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente, DEMUNA, adecuando las normas nacionales a la realidad local.
- Ejecutar el programa vaso de leche y demás programas de apoyo complementario alimentario con participación de la población y en concordancia con la legislación vigente.
- Organizar y desarrollar programas de apoyo y promoción a favor del adulto mayor con menores recursos.
- Brindar información oportuna acerca de los programas sociales que se estén desarrollando.
- Recepcionar y verificar el cumplimiento de los requisitos para ser beneficiario de los programas sociales.
- Organizar los registros civiles, expidiendo las constancias certificadas correspondientes.

Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR)

Es el órgano encargado del desarrollo sostenido del Distrito en sus aspectos de infraestructura y equipamiento, así como la promoción, regulación, aprobación, y control de las obras de construcción que se efectúan por iniciativa privada.

La Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR) está a cargo de un responsable con categoría de Sub Gerente, quien depende del gerente municipal. Es responsable de los siguientes subprocesos:

- Gestión para el desarrollo y acondicionamiento territorial
- Provisión de acceso a la justicia en materia de organización del espacio físico

- Control del proceso organización del espacio físico.
- Defensa Civil
- Planificación del desarrollo urbano
- Infraestructura urbana o rural básica
- Gestión de residuos sólidos

Para el cumplimiento de los subprocesos, la Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural (SIDUR) desempeña las siguientes funciones:

- Conducir y evaluar el proceso de recolección, conducción, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos en el ámbito del distrito de Oyotún.
- Dirigir y conducir los procesos técnico-normativos para lograr el desarrollo urbano y rural, así como el adecuado ordenamiento territorial en el ámbito del distrito de Oyotún.
- Encargarse de la revisión de expedientes técnicos, ejecución de obras, elaboración de perfiles de proyectos.
- Presidir la unidad formuladora.
- Inspeccionar las diferentes obras (agua, alcantarillado, etc.).
- Encargarse de los trámites administrativos para la emisión de constancias de posesión, certificado de defensa civil.
- Planificar y controlar todas las acciones inherentes al desarrollo y mantenimiento de las obras privadas y municipales que se realizan en el Distrito.

CAPÍTULO VI

CICLO DE LA MEJORA CONTINUA PDCA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTÚN

6.1. El Ciclo de Mejora Continua: Planear - Desarrollar - Chequear - Actuar (PDCA)

El Ciclo de Mejora Continua PDCA está constituido por cuatro actividades: “Plan”, “Do”, “Check”, “Act”, o en su versión española, Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua. Se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.

Se comporta como un instrumento que resulta ser la base de todo desarrollo de los procesos. Nos sirve para al abordaje de cualquier reflexión estratégica de nuestra organización, pudiendo convertirse en el esqueleto del modelo de gestión que vayamos a utilizar.

Dicho ciclo será aplicado en la Municipalidad Distrital de Oyotún a modo de caso práctico:

6.1.1. PLANIFICACIÓN (P - PLAN)

Problemática:

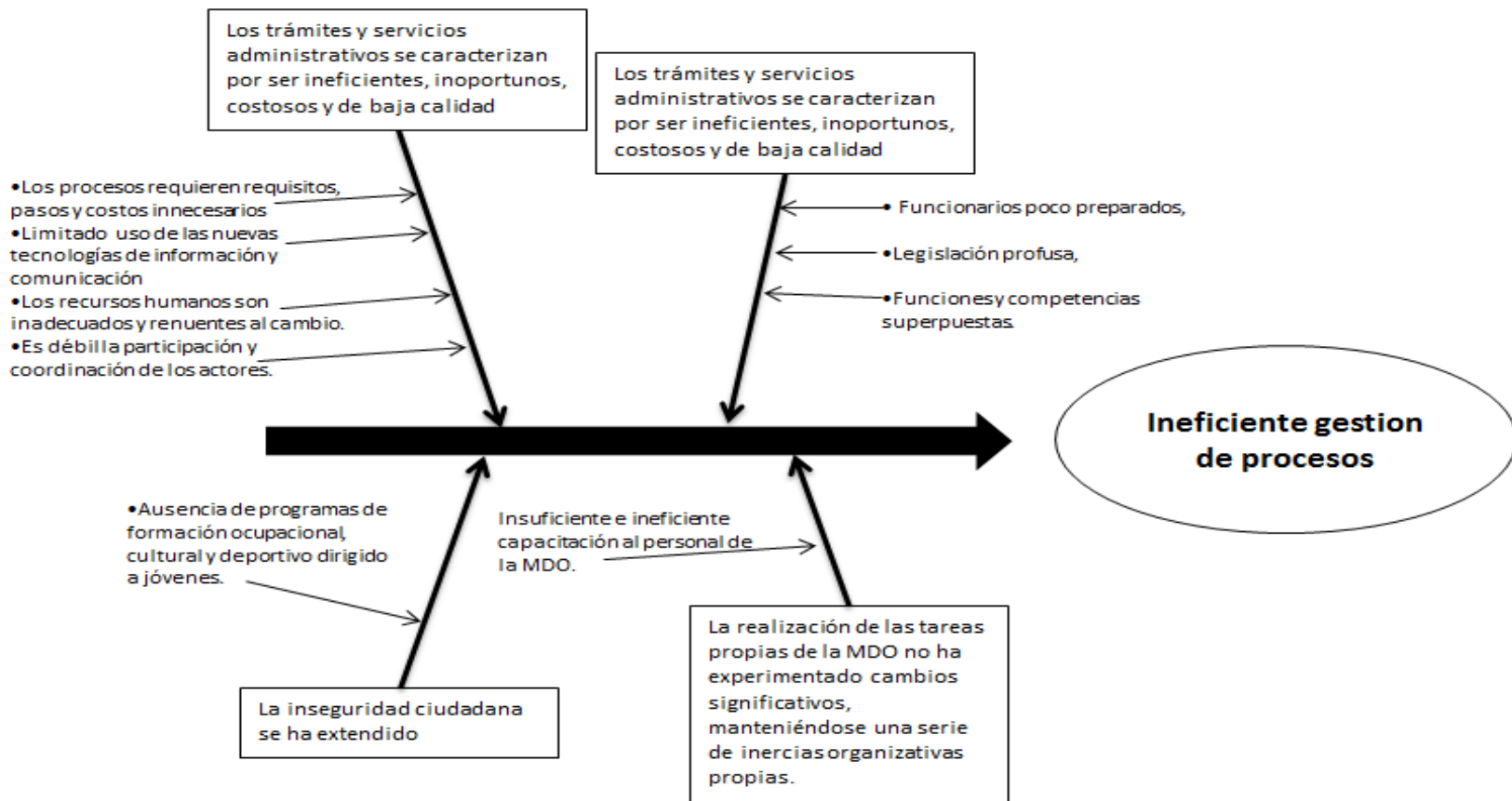
Con respecto a la problemática descrita en el Capítulo III: Metodología, se han identificado como principales problemas:

- Los trámites y servicios administrativos se caracterizan por ser ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad
- Es baja la calidad o inexistentes los servicios de la municipalidad,
- La inseguridad ciudadana se ha extendido

En función a lo mencionado anteriormente se elabora el cuadro siguiente, en el que se explican las causas, así como el objetivo y la estrategia para cada uno de los problemas.

Problemática	Causas	Medida a Tomar u Objetivo	Estrategia
Los trámites y servicios administrativos se caracterizan por ser ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad	Los procesos requieren requisitos, pasos y costos innecesarios	Analizar los procesos de la MDO.	Actualizar el diagnóstico a cada una de las áreas de la MDO.
	Limitado uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación	Capacitar al personal implicado, para un adecuado uso de las TIC en la MDO.	Brindar capacitación sobre el uso de las TIC, en el lugar de trabajo
	Los recursos humanos son inadecuados y renuentes al cambio.	Elaborar una propuesta de ROF para la MDO.	Aprobación de propuesta de ROF para la MDO.
	Es débil la participación y coordinación de los actores.		Implementación del ROF en la MDO.
Es baja la calidad o inexistentes los servicios de la Municipalidad	Funcionarios poco preparados	Capacitar al personal para un mejor desempeño en sus funciones, teniendo en cuenta la propuesta de ROF.	Dotar de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.
	Legislación profusa		
	Funciones y competencias superpuestas.		
La inseguridad ciudadana se ha extendido	Ausencia de programas de formación ocupacional, cultural y deportivo dirigido a jóvenes.	Ofrecer programas de formación ocupacional, cultural y deportivo dirigido a jóvenes.	Crear comisión de formación ocupacional, cultural y deportivo dirigido a jóvenes.
La realización de las tareas propias de la MDO no ha experimentado cambios significativos, manteniéndose una serie de inercias organizativas propias.	Insuficiente e capacitación al personal de la MDO.	Desarrollar competencias propias de cada una de las áreas entre el Personal de la MDO.	Capacitar al personal para que se pueda adaptar a los requerimientos tecnológicos propios de sus unidades.

A continuación se grafica mediante un diagrama causa – efecto lo descrito en la tabla anterior.



Como vemos, la mayor problemática corresponde a lo relacionado con trámites y servicios de la Municipalidad, lo cual conlleva a que ésta se plantee el siguiente objetivo: Mejorar los procesos de la MDO. Para lo cual esta tesis se ha centrado en la propuesta del ROF con un enfoque de procesos.

En función a la matriz anterior, se elabora una nueva matriz para la administración de cada uno de los objetivos mediante: estrategia, responsables, recursos y resultado esperado.

Medida a tomar u Objetivo	Estrategia	Responsable	Recursos	Resultado Esperado
Analizar los procesos de la MDO.	Actualizar el diagnóstico a cada una de las áreas de la MDO.	Gerencia municipal lidera Equipo de mejora continua.	Humanos Financieros	Políticas y acuerdos adoptados / Recursos utilizados Acuerdos implementados / Acuerdos adoptados Satisfacción del cliente interno Satisfacción del cliente externo Mejoramiento de la imagen institucional
Capacitar al personal implicado, para un adecuado uso de las TIC en la MDO.	Brindar capacitación sobre el uso de las TIC, en el lugar de trabajo	Secretaria general	Humanos Financieros Tecnológicos	Instrumentos implementados para la gestión de los sistemas administrativos / Recursos utilizados Instrumentos implementados para la gestión de los sistemas administrativos / Instrumentos elaborados para la gestión de los sistemas administrativos Recursos aprovisionados a los órganos y unidades orgánicas / Requerimientos presentados Satisfacción de los clientes externos Satisfacción de los clientes internos Mejoramiento de la imagen institucional
Elaborar una propuesta de ROF para la MDO.	Aprobación de propuesta de ROF para la MDO.	Equipo de mejora continua	Humanos Financieros	Políticas y acuerdos adoptados / Recursos utilizados Planes y programas ejecutados / Planes y programas aprobados

Capacitar al personal para un mejor desempeño en sus funciones, acorde a ROF propuesto.	Implementación del ROF en la MDO.	liderado por Gerencia Municipal.		Resultados de gestión / Objetivos de gestión Satisfacción del cliente interno Satisfacción del cliente externo Mejoramiento de la imagen institucional
	Dotar de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.			
Ofrecer programas de formación ocupacional, cultural y deportivo dirigido a jóvenes.	Crear comisión de formación ocupacional, cultural y deportivo dirigido a jóvenes.	Comisión de formación ocupacional, cultural y deportivo	Humanos Financieros	Pobladores atendidos en sus demandas de educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población Resultados en desarrollo social / Objetivos estratégicos en desarrollo social. Satisfacción de la población beneficiaria Reducción de las disfunciones sociales
Desarrollar competencias propias de cada una de las áreas entre el Personal de la MDO.	Capacitar al personal para que se pueda adaptar a los requerimientos tecnológicos propios de sus unidades.	Jefes de división.	Humanos Financieros Materiales	Instrumentos implementados para la promoción del desarrollo social / Recursos utilizados. Pobladores atendidos en sus demandas de alimentación, sanidad, educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población Beneficiarios de los programas sociales / Inscritos en los programas sociales. Resultados en desarrollo social / Objetivos estratégicos en desarrollo social. Satisfacción de la población beneficiaria Reducción de las disfunciones sociales Mejoramiento de la imagen institucional Obras ejecutadas / Recursos utilizados Resultados en el desarrollo urbano y rural / Objetivos estratégicos en el desarrollo urbano y rural. Desarrollo urbano y rural del distrito de Oytún.

6.1.2. EJECUCIÓN (D - DO)

Para obtener información sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo en la MDO se coordinó con el Gerente y el Alcalde para hacer visitas a todas las áreas, y con ello lograr elaborar un diagnóstico rápido en el cual se ubique a las dependencias en el contexto de toda la organización.

En la etapa de levantamiento de información y mapeo de procesos se realizaron entrevistas a los responsables de los procesos para obtener información y realizar el desarrollo secuencial de las tareas de los subprocessos actuales. Se sostuvieron reuniones con el Gerente Municipal y los Jefes de Línea, a fin de convalidar los procesos y subprocessos identificados. Dicha metodología está sustentada en el **Capítulo III**. Los resultados de esta etapa corresponden al contenido del **Capítulo IV: Diagnóstico de Procesos de la Municipalidad Distrital de Oytún**.

Para la elaboración del mapeo de los procesos se contó con la colaboración de los Especialistas de los órganos de línea y de apoyo, igualmente de los asesores internos y externos. Para el diseño del mapeo, se ha identificado la dependencia o cargos que participan en el proceso, luego se ha establecido la secuencia de las actividades, así como, el tiempo de duración de cada actividad expresado en días calendario. Como siguiente paso se analizaron los subprocessos actuales con los responsables, incidiendo en las mejoras cuantitativas y cualitativas para fortalecer el proceso.

Como resultado de analizar y mejorar los diferentes procesos, consensuados con los diversos involucrados se ajustan las propuestas formuladas y se elaboran los documentos pertinentes como el Reglamento de Organización y Funciones. El contenido de éste se encuentra en el **Capítulo V: Propuesta del Reglamento de Organización y Funciones con Enfoque de Gestión por Procesos**.

6.1.3. CONTROL (C - CHECK)

En esta etapa, es deseable realizar talleres para validar y realizar los ajustes de los procesos y subprocesos críticos de la organización, con la participación de la Alta Dirección de la Municipalidad, así como con el Equipo de Mejora Continua, Asesores y Consultores. Para verificar si las acciones ejecutadas y que habrían sido planificadas anteriormente han aportado los resultados esperados, es necesario tener en cuenta y no perder de vista lo siguiente:

Resultado Esperado	Responsable	Frecuencia (Meses)
Políticas y acuerdos adoptados / Recursos utilizados	Gerencia municipal lidera Equipo de mejora continua.	6
Acuerdos implementados / Acuerdos adoptados		6
Satisfacción del cliente interno		6
Satisfacción del cliente externo		6
Mejoramiento de la imagen institucional		6
Instrumentos implementados para la gestión de los sistemas administrativos / Recursos utilizados	Secretaria general	6
Instrumentos implementados para la gestión de los sistemas administrativos / Instrumentos elaborados para la gestión de los sistemas administrativos		6
Recursos aprovisionados a los órganos y unidades orgánicas / Requerimientos presentados		6
Planes y programas ejecutados / Planes y programas aprobados	Equipo de mejora continua liderado por Gerencia	6
Resultados de gestión / Objetivos de gestión		6
Pobladores atendidos en sus demandas de educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población	Comisión de formación ocupacional, cultural y deportivo	6
Resultados en desarrollo social / Objetivos estratégicos en desarrollo social.		6
Satisfacción de la población beneficiaria		6
Reducción de las disfunciones sociales		6
Instrumentos implementados para la promoción del desarrollo social / Recursos utilizados.	Jefes de división.	6
Pobladores atendidos en sus demandas de alimentación, sanidad, educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población		6
Beneficiarios de los programas sociales / Inscritos en los programas sociales.		6
Obras ejecutadas / Recursos utilizados		6
Resultados en el desarrollo urbano y rural / Objetivos estratégicos en el desarrollo urbano y rural.		6
Desarrollo urbano y rural del distrito de Oytún.		6

Es necesario controlar y medir siempre el cumplimiento o no de los resultados; para ello se propone el siguiente Checklist para la verificación correspondiente:

Resultado Esperado	Cumple	No Cumple	Acciones Correctoras
Políticas y acuerdos adoptados / Recursos utilizados			
Acuerdos implementados / Acuerdos adoptados			
Satisfacción del cliente interno			
Satisfacción del cliente externo			
Mejoramiento de la imagen institucional			
Instrumentos implementados para la gestión de los sistemas administrativos / Recursos utilizados			
Instrumentos implementados para la gestión de los sistemas administrativos / Instrumentos elaborados para la gestión de los sistemas administrativos			
Recursos aprovisionados a los órganos y unidades orgánicas / Requerimientos presentados			
Planes y programas ejecutados / Planes y programas aprobados			
Resultados de gestión / Objetivos de gestión			
Pobladores atendidos en sus demandas de educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población			
Resultados en desarrollo social / Objetivos estratégicos en desarrollo social.			
Satisfacción de la población beneficiaria			
Reducción de las disfunciones sociales			
Instrumentos implementados para la promoción del desarrollo social / Recursos utilizados.			
Pobladores atendidos en sus demandas de alimentación, sanidad, educación, cultura, recreación y deportes / Requerimientos presentados por la población			
Beneficiarios de los programas sociales / Inscritos en los programas sociales.			
Obras ejecutadas / Recursos utilizados			
Resultados en el desarrollo urbano y rural / Objetivos estratégicos en el desarrollo urbano y rural.			
Desarrollo urbano y rural del distrito de Oytún.			

6.1.4. AJUSTE (A- ACT)

Esta fase sirve para normalizar la solución y establecer las condiciones que permiten mantenerla. De manera que, si se alcanza el objetivo, no se modifica la situación y se normalizan las medidas correctivas y modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos), se verifica si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces y se continúa operando en la forma establecida. Y si no se alcanza el objetivo, se examina todo el ciclo desarrollado para identificar errores y se empieza un nuevo ciclo PDCA. Dicho esto, es necesario contar con instrumentos que permitan establecer la eficacia de las medidas tomadas, para ello se propone el siguiente instrumento:

Enunciado	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Enunciado	Valoración				
	1	2	3	4	5
¿Están bien definidos los objetivos a conseguir?					
¿Las acciones planificadas serán capaces de lograr los objetivos?					
¿Las acciones planificadas serán coherentes con la Estrategia general de la Organización?					
¿Se han realizado, en el ámbito establecido, las acciones planificadas?					
¿Se han realizado, en la forma adecuada, las acciones planificadas?					
¿Se han realizado, en el plazo acordado, las acciones planificadas?					
¿Se ha comprobado la eficiencia de su realización?					
¿Se ha valorado la eficacia del planteamiento y su planificación?					
¿Se han identificado posibles innovaciones o mejoras a tener en cuenta?					
¿Se ha llevado a cabo alguna innovación o mejora?					

6.2. ¿CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO? EL CASO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

6.2.1. Asignar y comunicar la misión y objetivos del proceso.

Misión: realizar las actividades relacionadas al aprovisionamiento y suministro de bienes y servicios en forma óptima y oportuna a los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Oytún, de acuerdo a sus requerimientos, contribuyendo en el logro de los objetivos institucionales.

6.2.2. Fijar los límites del proceso.

Es importante señalar que si bien hay exigencias de la sociedad, éstas no se canalizan directamente sino a través de cada una de las áreas de la MDO; por lo que no se constituyen en IMPUT para el presente proceso.

Los outputs o salidas corresponden a las dos grandes áreas con las que cuenta la MDO.

Input (Proveedor)	Output
Requerimientos de bienes, servicios y obras por parte de los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad.	Gestión de servicios sociales y públicos. Gestión de desarrollo urbano y rural.
Información	

6.2.3. Planificar el proceso

En función a la hoja de proceso mostrada en el apartado 4.15. El enfoque de Procesos en Abastecimiento, se va a planificar de la siguiente manera:

Actividad	Responsable	Herramientas y recursos	Indicadores
Presentación de expediente.	Área Solicitante	1tecnico 10 hojas DIN A4 1 folder manila	Tiempo de ejecución
Área de abastecimiento hace requerimiento a gerencia.	Abastecimiento	1 Profesional I 2 hojas DIN A4	
Se solicita disponibilidad de presupuesto a contabilidad.	Gerencia	1 Profesional II 1 hojas DIN A4	
Si hay disponibilidad se informa a gerencia para solicitar la modificación del plan anual de contrataciones.	Contabilidad	1 Profesional II 2 hojas DIN A4	Tiempo de ejecución
Gerencia dispone modificar el Plan Anual de Compras	Gerencia	1 Profesional II	
Modificación del Plan Anual de Compras	Presupuesto	1 Profesional II 3 hojas DIN A4 1 Folder manila	Tiempo de ejecución
Incluido en el plan anual de compras, se solicita la aprobación de expediente de compra.	Abastecimiento	1 Profesional I 2 hojas DIN A4	Tiempo de ejecución
Ordena a unidad formuladora la elaboración de Bases	Gerencia	1 Profesional II 2 hojas DIN A4	Tiempo de ejecución
Elaboración de Bases	Unidad Formuladora	2 técnicos	
Gerencia emite resolución y dispone formación del comité especial.	Gerencia	1 Profesional II 2 hojas DIN A4	
Se cuelga el proceso en el SEACE con la documentación necesaria.	Abastecimiento	1 Profesional I 1 computadora Energía eléctrica	Tiempo de ejecución
Registro de participantes	Abastecimiento	1tecnico 2 hojas DIN A4 1 cuaderno	
Recepción de consultas y observaciones	Abastecimiento	1tecnico 5 hojas DIN A4	Tiempo de ejecución
Absolución de consultas y observaciones	Comité	3tecnicos 2 hojas DIN A4	
Integración de las Bases	Comité	3tecnicos 1 hoja DIN A4	

Presentación de propuestas	Abastecimiento	1tecnico 20 hojas DIN A4 4 sobres manila	
Calificación y Evaluación de propuestas	Comité	3tecnicos 5 hojas DIN A4 1 folder manila	Tiempo de ejecución
Otorgamiento de la Buena Pro	Comité	3 técnicos 6 hojas DIN A4 1 folder manila	
Adquisición de camioneta	Abastecimiento	1 Profesional 1	
Entrega de la camioneta al área de seguridad ciudadana.	Seguridad ciudadana	1tecnico 10 hojas DIN A4 1 folder manila	Tiempo de ejecución

Cabe resaltar que para este caso se ha tomado el indicador solo para las actividades más críticas de cada unidad responsable.

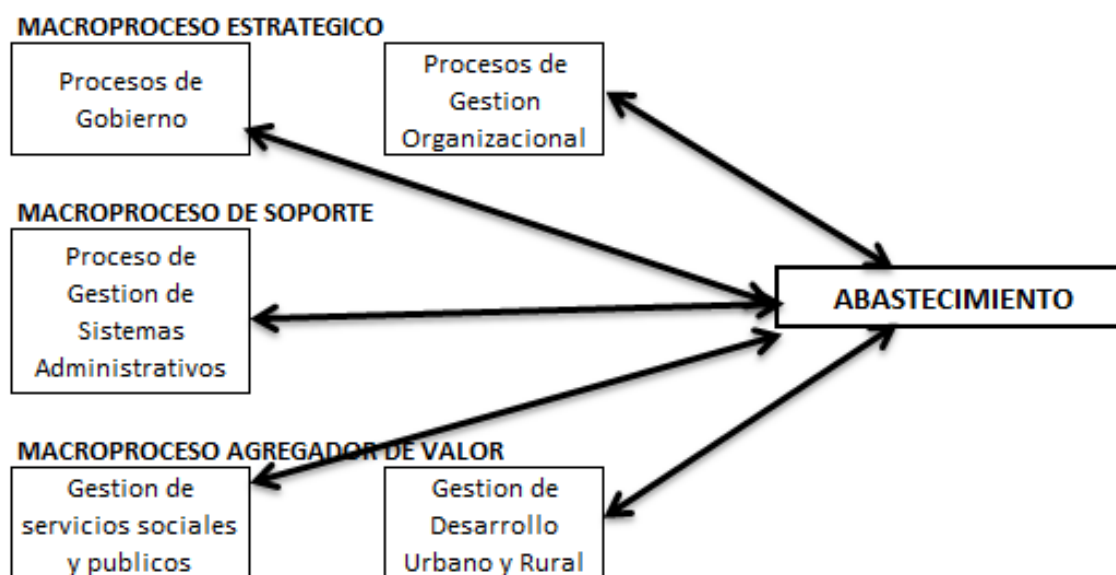
6.2.4. Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos.

Tomando en cuenta los macroprocesos y los procesos identificados en la propuesta de ROF(Capitulo V), es necesario determinar como interaccionan cada uno de éstos con el area en mencion (abastecimiento). Asi, el macroproceso estrategico, que comprende los procesos de gobierno y de gestion organizacional se interrelaciona con abastecimiento cuando le otorga las autorizaciones necesarias, emite resoluciones, etc; del mismo modo, cuando abastecimiento le otorga los recursos necesarios de acuerdo a sus requerimientos (material de oficina, servicios, equipos, etc).

En el caso del macroproceso de soporte que comprende el proceso de gestion de sistemas administrativos (RR.HH, Tesoreria, Almacenamiento, Caja y rentas y el mismo Abastecimiento), éste se interrelaciona con abastecimiento cuando le provee de los recursos humanos y financieros necesarios para la consecucion de sus

acciones, del mismo modo, abastecimiento dota de los medios correspondientes a cada una de estas áreas .

Y por ultimo, el macroproceso agregador de valor, que comprende los procesos de Gestion de servicios sociales y publicos y gestion de desarrollo urbano y rural. Este se interrelaciona con abastecimiento cuando les provee los recursos materiales (bienes y servicios) para la consecucion de sus objetivos; del mismo modo, abastecimiento recibe de este macroproceso los requerimientos canalizados de la poblacion, por medio de cada una de sus areas.



Ahora, con respecto a nuestro caso específico: la adquisición de una camioneta; cada una de las áreas se encuentra interrelacionada de alguna manera. El área de seguridad ciudadana se relaciona haciendo el requerimiento y recibiendo el bien solicitado; la gerencia, se interrelaciona mediante los trámites (requerir presupuesto, modificación de plan anual de compras, emisión de resolución) para facilitar la adquisición, el área de contabilidad verifica si hay disponibilidad de presupuesto para dicha adquisición; y por último, el personal del área de abastecimiento se involucra realizando cada una de las actividades propias de su área (solicitando

aprobación de expedientes, colgando el proceso en el SEACE, registrando los participantes, recepcionando y absolviendo las consultas, calificando y evaluando, otorgando la buena pro, y por ultimo adquiriendo el bien). De este modo queda comprobado, que cada una de las áreas de la organización está debidamente interrelacionad con las demás para poder cumplir sus objetivos.

6.2.5. Asegurar la disponibilidad de recursos.

Para la consecución de sus objetivos, el área de abastecimiento debe asegurarse primero de contar con los medios necesarios para ello. En el siguiente cuadro se hace la verificación respectiva de los recursos con los que se dispone:

Recursos	Disponibilidad
Técnico	La unidad cuenta con el personal técnico requerido en cada área.
Profesional I	La unidad cuenta con los profesionales requeridos en cada área, de acuerdo a la distribución de personal de la MDO.
Profesional II	La unidad cuenta con los profesionales requeridos en cada área, de acuerdo a la distribución de personal de la MDO.
Miembros del comité	La MDO cuenta con el RR.HH idóneo para asumir el cargo respectivo en el comité especial.
Material de oficina	La MDO dota a cada área del material de oficina necesario para la realización de sus funciones, mediante requerimientos al área de abastecimiento.
Hardware	La MDO dota a cada área del hardware necesario para la realización de sus funciones, mediante requerimientos al área de abastecimiento.
Software SEACE	Existe disponibilidad para el acceso al portal del SEACE.
Energía	Se cuenta con energía eléctrica las 24 horas del día en el distrito de Oytún (Salvo alguna eventualidades).

6.2.6. Ejecutar el proceso de manera controlada.

En todo proceso es necesario anticiparse a algún imprevisto que pueda presentarse en el desarrollo del proceso, es por ello que a continuación mencionan las principales incidencias que pudieran motivar la intervención del jefe de abastecimiento:

INCIDENCIA	INTERVENCION
a) Falta de suministro eléctrico.	La MDO se podría agenciar de un generador eléctrico.
b) No hay acceso a la internet en la localidad	La MDO debería contar con un modem USB para proveer de internet en casos críticos.
c) Consultas de los postores que rebasan la capacidad de los técnicos	El jefe de abastecimiento deberá absolver las consultas.

6.2.7. Medición y seguimiento.

Se debe sistematizar la experiencia para aprender de ella y llevar adelante el proceso de mejora.

En el caso de abastecimiento:

- a) Se presenta un Informe del proceso de adquisición de la Camioneta destacando dudas, controversias, consultas o reclamos presentados, y cómo se resolvió en este caso; finalmente, describir si la resolución fue satisfactoria para la MDO y para los stakeholders.

- b) Si no existiese reclamos u otro parecido, describir que aspectos contribuyeron a su adecuada gestión.
- c) El reporte debe ser por escrito y a disposición del personal del área de manera que, independientemente de quién sea la persona que allí labora, el conocimiento y la experiencia, permitan continuar con la mejora del proceso.

6.2.8. Mejora continua.

Se recomienda la revisión periódica para incorporar los aprendizajes a la mejora continua.

Es preciso tener en cuenta los aprendizajes de cada proceso de abastecimiento durante el 2014.

N°	Fecha y Hora Publicac.	Nomenclatura	Objeto de Contratación		Valor Referencial (nuevos soles)	Situación del Proceso
1	12/12/2014 23:33	ADS-CLASICO-6-2014-MDO-1	Bien	Adquisición de una Camioneta 4X2 para el servicio de seguridad ciudadana en el Distrito de Oyotún, Chiclayo - Lambayeque	80,629.00	Culminado con éxito
2	31/10/2014 22:49	ADS-CLASICO-5-2014-MDO-1	Consultoría de Obra	Consultoría: Mejoramiento del Servicio Educativo en la I.E. P. 10044-Jorge Basadre Grohman, Distrito de Oyotún-Chiclayo	62,000.00	Culminado con éxito
3	10/10/2014 23:31	ADS-CLASICO-4-2014-MDO-1	Servicio	Mejoramiento de los Servicios de la Biblioteca Municipal Víctor Raúl Haya de la Torre, de la Municipalidad Distrital de Oyotún, Chiclayo, Lambayeque	107,740.00	Culminado con éxito
4	25/08/2014 08:13	ADS PROCEDIMIENTO CLASICO .3-2014/ADS	Servicios	Servicios de Consultoría: Elaboración de los Estudios de Pre Inversión del Proyecto Mejoramiento y Ampliación del Servicio de Agua Potable y Saneamiento en las Localidades de Chilcal-Polvareda, Frejolar, Sorronto alto y Virú	80,000.00	Culminado con éxito
5	24/03/2014 21:16	EXO PROCEDIMIENTO CLASICO .1-2014/MDO	Obras	Ejecución de la obra, mejoramiento y ampliación integral del sistema de agua potable y alcantarillado de la localidad de Oyotún saldo de obra	1,560,380.89	Culminado con éxito
6	13/03/2014 14:05	AMC PROCEDIMIENTO CLASICO .10-2014/MDO/PVL	Bienes	Adquisición del producto del programa del vaso de leche	52,740.14	Culminado con éxito
7	04/02/2014 07:18	AMC PROCEDIMIENTO CLASICO .9-2014/MDO	Consultorías Obras	Elaboración del expediente técnico de la construcción de la terminación del proyecto denominado, mejoramiento y ampliación integral del sistema de agua potable y alcantarillado de la localidad de Oyotún, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque	39,900.00	Culminado con éxito

8	04/02/2014 06:48	AMC PROCEDIMIENTO CLASICO .5-2014/MDO	Servicios	Actualización y ampliación del catastro urbano del distrito de Oytún, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque	39,900.00	Culminado con éxito
9	04/02/2014 06:32	AMC PROCEDIMIENTO CLASICO .4-2014/MDO	Servicios	Elaboración del catastro comercial del distrito de Oytún, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque	20,000.00	Culminado con éxito
10	03/02/2014 08:57	AMC PROCEDIMIENTO CLASICO .8-2014/MDO	Servicios	Elaboración del perfil técnico de pre inversión, construcción del cementerio del distrito de Oytún, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque	39,450.00	Culminado con éxito
11	03/02/2014 07:45	AMC PROCEDIMIENTO CLASICO .3-2014/MDO	Servicios	Elaboración del perfil técnico de pre inversión, construcción del relleno sanitario del distrito de Oytún, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque	35,000.00	Culminado con éxito
12	29/01/2014 19:55	ADS PROCEDIMIENTO CLASICO .2-2014/MDO/PVL	Bienes	Adquisición del producto del programa del vaso de leche	128,668.00	Culminado con éxito

CONCLUSIONES

- La principal problemática de la Municipalidad Distrital de Oyotún (MDO), es que los trámites y servicios administrativos se caracterizan por ser ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad. Por lo que se hace necesario, mejorar los procesos.
- Del diagnóstico de procesos realizado, se logró obtener una descripción de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de la MDO. De este modo se pudo determinar que la cantidad de funciones realizadas era mucho menor a las descritas en el actual ROF, y en el MOF. Así como, el número de puestos era mucho más reducido, ya que no se contaban con todas las áreas descritas en el Organigrama actual.
- Se plantea una propuesta de ROF con enfoque de gestión de procesos, en el cual se han identificado 3 macro procesos: estratégicos, de soporte y agregadores de valor. Cada macro proceso comprende sus respectivos procesos a su vez; así, el macro proceso estratégico comprende el proceso de gobierno y el de gestión organizacional. El macro proceso de soporte comprende el proceso de gestión de sistemas administrativos, compuesto por RR.HH, contabilidad, tesorería, caja, abastecimiento y almacén. Y el macro proceso agregador de valor, comprende los procesos de gestión de desarrollo urbano y rural, y el de gestión de servicios sociales y públicos.
- Con respecto a la mejora continua, se ha trabajado con el ciclo PDCA, de modo que se puedan mantener los cambios propuestos. Para ello se han elaborado algunos instrumentos de medición de resultados.
- Por último, a modo de caso práctico, se ha desarrollado la gestión del proceso de abastecimiento, teniendo en cuenta su misión, los inputs y outputs, los indicadores y herramientas necesarias, las interacciones con el resto de procesos, la disponibilidad de recursos, la resolución de incidencias, y las revisiones periódicas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda no solo la implementación de la propuesta del ROF, sino también la utilización de las herramientas mostradas para gestionarla.

La revisión de cada uno de los procesos debe hacerse de manera periódica, cada 6 meses como mínimo.

BIBLIOGRAFIA

- BELTRÁN M., Juan C. y Jimmy R. MUNEVAR R. 2010. *Guía para la Implementación del Modelo de Gestión por Procesos*. Alcaldía Municipal de Soacha - Cundinamarca. Colombia. 24 Págs.
- CONAM. 2006. *Sistema de Gestión Ambiental Escolar*. Presentación 68 Págs.
- DÍAZ, Antonio. 1998. Sistema municipal de gestión de calidad. La aplicación de los modelos de calidad a la gestión pública. En GAPP. N° 11-12. Págs. 209-227.
- HAMMER, M y CHAMPY, J. 1994. *Reingeniería de la Empresa*. Editorial Barcelona.
- HARRINGTON. H.J. 1992. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santa Fe de Bogotá.
- INEI - UNFPA. 2010. Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009. El enfoque de la pobreza monetaria. INEI. Lima. 288 Págs.
- LLONA R., Mariana. 2011. *La modernización de la gestión pública: los retos actuales*. PCM - SGP. VI Seminario de Reforma del Estado "Gestión Pública para el buen gobierno: balance y perspectivas" Pontificia Universidad Católica del Perú.
- MINAM. SINIA. 2010. R.M. N°011-2010. *Declaran la Zona Reservada Udimá*. En:
<http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=161&verPor=tema&idTipoElemento=15&idTipoFuente=> Consultada. 15/11/2013.
- MORIÑO, Roure y Rodríguez BADAL. *La Mejora Continua. Patrones de Medida*. 1993. Ediciones Deusto, Bilbao.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTÚN. 2014. Plan de Desarrollo Local Concertado.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTÚN. 2014. Presupuesto Participativo del Distrito de Oyotún 2014.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OYOTÚN. 2013. Portal Municipal del Perú. http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/1241/entidad/pm_municipalidad.asp Consultado el 16/11/2013.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO. 2010. *Plan de Acondicionamiento Territorial. PAT 2010-2020. Provincia de Chiclayo*. Capítulo III: Diagnóstico. 63 Págs.

- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO. 2010. *Propuesta de Acondicionamiento del Territorio*. Del Proyecto "Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo", 17 Págs.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYO. 2013. *Reglamento de Organización y Funciones ROF con el Enfoque de Gestión por Procesos*. Aprobado con Ordenanza Municipal N° 490-CM/MPH. 92 Págs.
- PÉREZ Fernández de Velazco, José A. 1994. *Gestión de la Calidad Empresarial*. Editorial Madrid.
- PÉREZ Fernández de Velazco, José A. 1996. *Gestión Por Procesos*. Editorial Peruvian Book Central S.R.L.
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. PCM. 2013. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (09/01/2013).
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTRO. PCM. 2012. *Anexo 2. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)*. Secretaria de Gestión Pública. 18 Págs.
- RPP. 2013. "Lambayeque: Distrito cajamarquino pretende anexar a caseríos de Oyotún". (15/04/2013)
- SUÁREZ B. Manuel y Juan RAMIS Pujol. 2008. *Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública*.
- UGARTE, Mayen; Nerina ÁNGELES y Alejandro KANTOR. 2012. *La investigación económica y social en el Perú 2007-2011. Balances y prioridades. Modernización de la Gestión Pública*. CIES - Governa. Lima. 57 Págs.
- USAT - CIES. 2009. *Planificación y Presupuesto Participativo Distrital: La experiencia de Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) - Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO. 2011. *Gestión de Procesos*. Módulo 3. 50 Págs. En <http://www.slideshare.net/esinergy/modulo-3-unidad-1-introduccion-a-la-gestion-por-procesos> (10/11/2013)
- VANDEN BRANDE, Joachim. 2012. *Process Management in Public Sector: a Case Driven approach*. CEO, LoQutus. March 19th, 2012. Warschau. 42 Pp.